

**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**E.A.P. DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**Implementación de la gestión por procesos para la  
mejora de la eficiencia y eficacia de la Unidad  
Gerencial de Emprendimiento Juvenil del programa  
Jóvenes Productivos**

**TESINA**

Para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial

**AUTOR**

Lincoln Estol Brian CARPIO MÉDICO

**ASESOR**

Luis Rolando RAEZ GUEVARA

Lima - Perú

2017

## **DEDICATORIA**

La presente tesina se la dedico a Dios por darme la bendición de servir a mi país.

A mis padres Dina y Virgilio, hermano Hans e hijo Andrew D. Lincoln por su amor incondicional.

A mis abuelos Celinda y Honorato por su ejemplo de perseverancia y lucha.

A mis maestros Ing. William Arteaga, Ing. Carlos Calderón, Ing. Luis Ruez, Ing. Edson Ríos, Eco. Erick Verano, Eco. Erick Mallqui y Lic. José Horqqe, por ser mis guías y ejemplos en mi vida profesional y laboral.

## RESUMEN

La presente tesina se realizó con la finalidad de implementar y promover la Gestión por Procesos en el Programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes Productivos”, específicamente en su **Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil** en el marco de la **Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública** aprobado mediante D.S. N° 004-2013-PCM.

La aplicación de la **Gestión por Procesos**, nos permitirá cambiar el tradicional modelo de organización funcional del Programa y migrar hacia una organización moderna, orientada a resultados, que crea y genera valor para sus jóvenes beneficiarios. Así mismo, contribuye a alcanzar los resultados planificados en el Plan Operativo Institucional (POI) del Programa y en el Plan Estratégico Institucional (PEI) y Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

Así mismo, desarrollaremos en el cuerpo de la presente tesina las etapas de **La Implementación de la Gestión Por Procesos**. En su **Etapas Preparatoria**, analizaremos la situación actual de la entidad (marco normativo vigente, organigrama funcional y principales problemas). En su **Etapas de Diagnostico**, describiremos los procesos actuales, elaboraremos el Mapa de Procesos Nivel 0, determinaremos los procesos de la entidad (Procesos Estratégicos, Misionales y de Soporte), Identificaremos destinatarios de bienes y servicios; Los bienes y servicios que brinda la entidad (Matriz Cliente-Bienes y/o Servicios) y Analizaremos el propósito de la entidad (Enfoque en los Procesos Misionales). Finalmente en la **Etapas de Mejora de Procesos**, mediremos, analizaremos y evaluaremos los procesos y procedimientos priorizados mediante indicadores para poder mejorarlos.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>DEDICATORIA</b>	<b>II</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>III</b>
<b>LISTA DE CUADROS</b>	<b>VII</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b>	<b>IX</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1 : PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>2</b>
<b>1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA</b>	<b>2</b>
<b>1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>3</b>
1.2.1. PROBLEMA PRINCIPAL	3
1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS	3
<b>1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>3</b>
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	3
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
<b>1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO</b>	<b>4</b>
<b>1.5. HIPÓTESIS Y VARIABLES</b>	<b>5</b>
1.5.1. HIPÓTESIS GENERAL	5
1.5.2. VARIABLE INDEPENDIENTE Y DEPENDIENTE	5
<b>1.6. LIMITACIONES</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo 2 : MARCO TEÓRICO</b>	<b>6</b>
<b>2.1. LEY DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO</b>	<b>6</b>
2.1.1. La visión: Un Estado moderno al servicio de las personas	6

2.1.2. Alcance de la política _____	8
2.1.3. Objetivos de la Política _____	8
2.1.4. Pilares centrales de la Política de Modernización de la gestión pública _____	10
2.1.5. Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional _____	11
<b>2.2. METODOLOGÍA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS _____</b>	<b>15</b>
2.2.1. Gestión por procesos orientada a resultados y los sistemas de gestión _____	15
2.2.2. Cambio del enfoque funcional al enfoque de la gestión por procesos orientada a resultados _____	17
2.2.3. Criterios para identificar los bienes y servicios que brinda la entidad _____	18
2.2.4. Tipos de Procesos _____	19
2.2.5. Indicadores _____	20
2.2.6. Meta _____	22
2.2.7. Agregar Valor _____	22
2.2.8. Triple rol _____	23
2.2.9. Niveles de Procesos _____	24
2.2.10. Desarrollo de la Metodología Para la Implementación de La Gestión Por Procesos en las Entidades de la Administración Pública _____	26
<b>Capítulo 3 : DISEÑO METODOLÓGICO _____</b>	<b>60</b>
<b>3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN _____</b>	<b>60</b>
<b>3.2. UNIDAD DE ANÁLISIS _____</b>	<b>61</b>
<b>3.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS _____</b>	<b>61</b>
3.3.1. Técnicas de recolección de datos primarios: _____	61
3.3.1. Fuente de datos secundarios: _____	62
<b>Capítulo 4 : IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS _____</b>	<b>63</b>
<b>4.1. ETAPA PREPARATORIA _____</b>	<b>63</b>

4.1.1. Programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes Productivos”	63
4.1.2. Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil (UGEJ)	65
<b>4.3. ETAPA DE DIAGNOSTICO</b>	<b>70</b>
4.3.1. Representación Gráfica de los Procesos Nivel 0	70
<b>4.4. ETAPA DE MEJORA DE PROCESOS</b>	<b>90</b>
4.4.1. Matriz Cliente – Bienes y/o Servicios	91
4.4.2. Inventario de Procesos y Procedimientos	92
4.4.3. Fichas de Procesos Nivel 1	95
4.4.4. Priorización de Procesos Nivel 1	98
4.4.5. Priorización de Procesos Nivel 2	99
4.4.6. Diagrama de Ishikawa (Diagrama de Causa Efecto)	100
4.4.7. Aplicación de la Simplificación Administrativa	102
4.4.8. Análisis y Evaluación de la Mejora Propuesta	109
<b>Capítulo 5 : CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>115</b>
5.1. CONCLUSIONES	115
5.2. RECOMENDACIONES	115
<b>Capítulo 6 . REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>116</b>

## LISTA DE CUADROS

Cuadro 2-1: Principales diferencias entre el Enfoque Funcional y la Gestión por Procesos .....	18
Cuadro 2-2: Características de los indicadores .....	21
Cuadro 2-3: Grado de avance en la implementación de la gestión por procesos.....	31
Cuadro 2-4: Matriz Cliente - Producto .....	36
Cuadro 2-5: Procesos de la entidad – Nivel 0 .....	37
Cuadro 2-6: Procesos de la entidad – Nivel 1 .....	38
Cuadro 2-7: Procesos de la entidad – Nivel 2 .....	38
Cuadro 2-8: Clasificación de Procesos .....	39
Cuadro 2-9: Elementos del Mapa de Procesos.....	41
Cuadro 2-10: Elementos de la Ficha Técnica del Proceso .....	43
Cuadro 2-11: Elementos de la Ficha Técnica del Proceso Nivel 0 .....	44
Cuadro 2-12: Elementos del Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos .....	47
Cuadro 2-13: Modelo de Ficha de Proceso de Nivel 1 – Proceso A1 .....	49
Cuadro 2-14: Modelo de Ficha de Proceso de Nivel 2 – Proceso A1.1 .....	50
Cuadro 2-15: Modelo de Ficha de Procedimiento .....	51
Cuadro 2-16: Modelo de Ficha del Indicador .....	55
Cuadro 4-1: Procesos Estratégicos del Programa Jóvenes Productivos .....	71
Cuadro 4-4-2: Procesos Misionales del Programa Jóvenes Productivos .....	72
Cuadro 4-4-3: Procesos de Soporte del Programa Jóvenes Productivos.....	73
Cuadro 4-4-4: Ficha Técnica Gestión de la Planificación Institucional .....	76
Cuadro 4-4-5: Ficha Técnica Gestión del Emprendimiento Juvenil .....	78

Cuadro 4-4-6: Ficha Técnica Gestión de la Capacitación Técnica e Inserción Laboral Juvenil .....	80
Cuadro 4-4-7: Ficha Técnica de la Gestión Administrativa.....	82
Cuadro 4-4-8: Ficha Técnica de la Gestión de la Asesoría Legal y Jurídica .....	85
Cuadro 4-4-9: Prorización de Procesos Nivel 0 .....	89
Cuadro 4-4-10: Matriz Cliente – Bienes y/o Servicios - UGEJ .....	91
Cuadro 4-4-11: Inventario de Procesos y Procedimientos – UGEJ .....	92
Cuadro 4-4-12: Ficha del Proceso de Planificación de la Capacitación - UGEJ .....	95
Cuadro 4-4-13: Ficha del Proceso de Evaluación y Selección de ECAP(s) -UGEJ ..	96
Cuadro 4-4-14: Ficha del Proceso de Ejecución, Supervisión y Liquidación de Convenios - UGEJ .....	97
Cuadro 4-4-15: Priorización de Procesos Nivel 1 .....	98
Cuadro 4-16: Priorización de Procesos Nivel 2 .....	99
Cuadro 4-4-17: Ficha de Procedimiento Formulación y Aprobación del Plan de Capacitación y Asistencia Técnica.....	102
Cuadro 4-4-18: Tabla ASME-VM del Procedimiento Formulación y Aprobación del Plan de Capacitación y Asistencia Técnica.....	106
Cuadro 4-4-19: Análisis de Tiempos Improductivos(SVA) .....	110
Cuadro 4-20: Tabla ASME –VM del Procedimiento con Método Mejorado.....	112
Cuadro 4-21: Impacto de la Propuesta de Implementación .....	114



## LISTA DE FIGURAS

Figura 2-1: Pilares y Ejes de la Política de la Gestión Pública .....	11
Figura 2-2: De Enfoque Funcional a Enfoque de Procesos Orientada a Resultados .	17
Figura 2-3: Tipos de Proceso .....	19
Figura 2-4: Clasificación de los Indicadores de Desempeño de los Procesos .....	21
Figura 2-5: Brecha – Meta – Indicador .....	22
Figura 2-6: Creación de Valor en Cada Proceso .....	23
Figura 2-7: Entradas y Salidas del Proceso.....	23
Figura 2-8: Triple Rol de los Procesos.....	24
Figura 2-9: Gráfico de Niveles de Procesos.....	26
Figura 2-10: Etapas de la Metodología de Gestión por Procesos Orientado a Resultados .....	27
Figura 2-11: Etapa I - Preparatoria.....	30
Figura 2-12: Consideraciones Para la Identificación de Procesos .....	35
Figura 2-13: Determinación de los Procesos de la Entidad .....	35
Figura 2-14: Mapa de Procesos Nivel 0.....	42
Figura 2-15: Representación Gráfica del Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos.....	46
Figura 2-16: Diagrama de Bloques .....	48
Figura 2-17: Mejora de los Procesos.....	53
Figura 2-18: Pasos Para la Identificación de Indicadores .....	54
Figura 2-19: Elementos del Proceso y el Ciclo PHVA .....	57
Figura 3-1: Diseño esquemático de la Investigación .....	60
Figura 4-1: Organigrama del Programa Nacional de Empleo Juvenil .....	65

Figura 4-2: Organigrama Funcional de la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil .....	69
Figura 4-3: Mapa de Procesos Nivel 0 del Programa Jóvenes Productivos.....	74
Figura 4-4: Diagrama de Ishikawa del Procedimiento de Formulación y Aprobación del Plan de Capacitación y Asistencia Técnica.....	101
Figura 4-5: Flujo grama del Procedimiento con el Método Tradicional.....	105
Figura 4-6: Flujo grama del Procedimiento con el Método Mejorado.....	111

## INTRODUCCIÓN

En el marco de la empleabilidad Juvenil, el Programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes Productivos” desde el año 2011(año de su creación) hasta la actualidad, viene capacitando a jóvenes en cursos Técnico-Productivos y de Gestión de Iniciativas Emprendedoras, con el objetivo de insertarlos al ámbito laboral y generar su autoempleo a través de la creación de negocios propios.

Es función del Programa Jóvenes Productivos: a) cumplir con brindar empleabilidad juvenil a favor de los ciudadanos, b)aportar a las metas del Sector Trabajo en el marco de la Política Nacional de Gobierno, c) aprovechar el efecto positivo del Bono Demográfico, el cual presenta nuestro país hasta las próximas dos décadas. Por tanto es menester, prioritario y necesario, realizar acciones orientadas a incrementar los niveles de eficiencia y eficacia en los procesos y procedimientos inmersos en su gestión.

Por las razones antes expuestas, la presente Tesis mostrará de manera práctica para el caso del Programa Jóvenes Productivos, específicamente en su Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil, la aplicación de la metodología de Implementación de la Gestión Por Procesos en el marco normativo de la “Política Nacional de la Gestión Pública al 2021” aprobado mediante D.S. N° 004-2013-PCM.

## **Capítulo 1 : PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

La presente investigación surge por la necesidad que tiene la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil del Programa Jóvenes Productivos, en hacer eficientes y eficaces sus procesos y procedimientos con fin de cumplir o lograr sus metas planificadas en el Plan Operativo Institucional del Programa.

Esta situación problemática, obedece a que el Programa Jóvenes Productivos en la actualidad solo cuenta con el Manual de Operaciones (MOP), como único documento de gestión institucional y de carácter técnico-normativo. En este documento se establece de manera “general” la estructura orgánica, funciones y procesos “principales” del Programa necesarios para su ejecución. En el ejercicio de la práctica el MOP muestra muchas brechas por cerrar, las cuales son:

- Procesos y procedimientos lentos, confusos y no estandarizados
- Procesos con enfoque funcional (Verticales), No horizontales(No existe inter relación entre las gerencias y áreas)
- Funciones y responsabilidades no normadas.
- Número de puestos de trabajo no establecidos (Excedente número de personal)
- Una Planificación que se reprograma con frecuencia(Reformulación del POI)
- Firma de Adendas a los Convenios con frecuencia (No se cumple con el plazo establecido en los Convenios de Cooperación con las ECAPs).
- Un malo y tardío servicio de capacitación brindado al joven beneficiario.
- Alta tasa de deserción de los jóvenes focalizados
- Poco poder de ejecución presupuestal(Se devuelve dinero al tesoro público)

Por tal razón, con fin de solucionar la situación antes descrita, se plantea mediante la presente tesis, implementar la Gestión Por Procesos en el Programa Jóvenes Productivos, específicamente en su Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. PROBLEMA PRINCIPAL**

¿De qué manera la implementación de la gestión por procesos influye en la mejora de la eficiencia y eficacia de la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil del Programa Jóvenes Productivos?

### **1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

- a) ¿Cómo estandarizar los procesos y procedimientos desarrollados por la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil del Programa Jóvenes Productivos?
- b) ¿Cómo la simplificación administrativa mejora la eficiencia y eficacia de la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil?

## **1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Mejorar la eficiencia y eficacia de la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil del Programa Nacional de Empleo Juvenil Jóvenes Productivos implementando la Gestión por Procesos.

### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Estandarizar los procesos y/o procedimientos desarrollados por la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil del Programa Jóvenes Productivos.
- b) Aplicar la Simplificación administrativa para la mejora de la eficiencia y eficacia de la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil.

#### 1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

Esta investigación tiene como objetivo principal Implementar la Gestión por Procesos en la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil del Programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes Productivos”. Esta investigación será de suma utilidad, ya que a través del Mapa de Procesos, Fichas de Procesos y/o Procedimientos, Matriz Cliente-Bienes y/o Servicios, Inventario de Procesos y Procedimientos, Flujo grama y otras herramientas de Gestión de la Calidad descritas en la presente tesis, servirán como insumo para la elaboración de los instrumentos de Gestión del Programa Jóvenes Productivos, los cuales podrían ser: El Reglamento de Organizaciones y Funciones (ROF), el Manual de Perfiles de Puestos (MPP), el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), el Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE), entre otros. De esa manera el Programa podrá desarrollar una gestión moderna, orientada a resultados, que crea o agrega valor para los ciudadanos.

Así mismo, es menester precisar que esta investigación radica en que a través de la Implementación de la Gestión por Procesos obtendremos procesos y procedimientos más eficientes y eficaces que ayudaran a conseguir las metas propuestas Programa.

Por tanto el presente estudio es **conveniente**, porque servirá de guía, para que otras entidades del Sector Público, puedan implementar la Gestión por Procesos en sus actividades.

## **1.5. HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **1.5.1. HIPÓTESIS GENERAL**

La implementación de la Gestión por Procesos mejora la eficiencia y eficacia de la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil del Programa Jóvenes Productivos.

### **1.5.2. VARIABLE INDEPENDIENTE Y DEPENDIENTE**

La **variable independiente** (motivo de la investigación) es la “implementación de la gestión por procesos”.

La **variable dependiente** es la “mejora de la eficiencia y eficacia de la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil del Programa Jóvenes Productivos”.

## **1.6. LIMITACIONES**

Las presentes limitaciones restringirán la investigación:

- Carencia de antecedentes de implementación de la Gestión por Procesos en otras unidades ejecutoras del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- Disposición por parte del personal de la UGEJ en brindar información respecto al tema investigado.
- Falta de instrumentos de Gestión que norman los procesos y procedimientos de la UGEJ.

## **Capítulo 2 : MARCO TEÓRICO**

### **2.1. LEY DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO<sup>1</sup>**

#### **2.1.1. La visión: Un Estado moderno al servicio de las personas**

Los ciudadanos demandan un Estado Moderno, al servicio de las personas, lo cual implica una transformación de sus enfoques y prácticas de gestión, concibiendo sus servicios o intervenciones como expresiones de derechos de los ciudadanos. Con ese sentido, la presente política caracteriza ese Estado Moderno como aquél orientado al ciudadano, eficiente, unitario y descentralizado, inclusivo y abierto (transparente y que rinde cuentas).

a) Orientado al ciudadano: El Estado asigna sus recursos, diseña sus procesos y define sus productos y resultados en función de las necesidades de los ciudadanos. En tal sentido, sin perder sus objetivos esenciales, es flexible para adecuarse a las distintas necesidades de la población y a los cambios sociales, políticos y económicos del entorno. Por lo tanto, se expresa en una gestión pública en la que funcionarios públicos calificados y motivados se preocupan por entender y responder a las necesidades de los ciudadanos.

b) Eficiente: El Estado genera mayor valor público a través de un uso racional de los recursos con los que cuenta, buscando proveer a los ciudadanos lo que necesitan, al menor costo posible, con un estándar de calidad adecuado y en las cantidades óptimas que maximicen el bienestar social.

c) Unitario y Descentralizado: El Estado busca satisfacer las necesidades de la ciudadanía adaptando sus políticas a las diferentes necesidades y condicionantes

---

<sup>1</sup> Presidencia de Consejos de Ministro (2013). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. Normas Legales El Peruano, Lima, Perú.



existentes en cada espacio territorial, a través de gobiernos descentralizados autónomos en su ámbito de competencias y sujetos a políticas, rectorías y normas nacionales que garanticen los derechos que corresponden a todos por igual.

d) Inclusivo: El Estado busca asegurar en todas sus acciones que todos los ciudadanos tengan igualdad de oportunidades en el acceso a sus servicios y en la elección de sus opciones de vida, buscando cerrar las brechas existentes. Procura brindar a todos los ciudadanos, servicios de calidad y en la cantidad necesaria para satisfacer sus necesidades.

e) Abierto: El Estado es transparente y accesible a los ciudadanos, fomenta la participación ciudadana, la integridad pública y rinde cuentas de su desempeño. Un Estado Moderno con tales atributos será capaz de garantizar a todos los ciudadanos un creciente acceso a bienes y servicios públicos de calidad, de manera equitativa, oportuna y pertinente; permitiendo así reducir las brechas sociales y económicas existentes como resultado de un crecimiento desigual del país, y ejerciendo con responsabilidad su rol promotor de desarrollo del país. Con esa visión de Estado Moderno, planteamos emprender un proceso de cambio y reforma integral de la gestión pública, a nivel gerencial y operacional, que pueda afrontar la debilidad estructural del aparato estatal para cumplir sus objetivos y así, pasar de una administración pública que se mira a sí misma, a una enfocada en la obtención de resultados para los ciudadanos. En tal sentido es que se plantea el impulso del proceso de modernización de la gestión pública, sostenido y con perspectiva de largo plazo, implicando para todas las entidades la realización de acciones orientadas a incrementar los niveles de eficiencia y eficacia en la gestión pública, de modo que ésta pueda cumplir con sus funciones institucionalmente asignadas destinadas a servir más y mejor a los ciudadanos.

### **2.1.2. Alcance de la política**

Modernizar la gestión pública es una responsabilidad de todas las autoridades, funcionarios y servidores del Estado en cada uno de sus organismos y niveles de gobierno. En ese sentido, cualquier esfuerzo que apunte a elevar los niveles de desempeño de las entidades del Estado a favor de los ciudadanos, debe involucrar a los diversos sectores y niveles de gobierno.

Por lo tanto, la modernización de la gestión pública es una política de Estado que alcanza a todas las entidades públicas que lo conforman, sin afectar los niveles de autonomía que les confiere la ley. Compromete al Poder Ejecutivo, organismos autónomos, gobiernos descentralizados, instituciones políticas y la sociedad civil, a través de sus distintas organizaciones.

### **2.1.3. Objetivos de la Política**

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública tiene el siguiente objetivo general:

“Orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país”.

Para lograrlo se plantea los siguientes objetivos específicos:

- a) Promover que las entidades públicas en los tres niveles de gobierno cuenten con objetivos claros, medibles, alcanzables y acordes con las Políticas Nacionales y Sectoriales.
- b) Conseguir que el Estado disponga, asigne y ejecute los recursos presupuestales para financiar los resultados que los ciudadanos esperan y valoran.

- c) Redefinir a nivel nacional, regional y local, las competencias y funciones de las entidades en concordancia con el proceso de descentralización.
- d) Implementar la gestión por procesos y promover la simplificación administrativa en todas las entidades públicas a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios orientados a los ciudadanos y empresas.
- e) Promover que el sistema de recursos humanos asegure la profesionalización de la función pública a fin de contar con funcionarios y servidores idóneos para el puesto y las funciones que desempeñan.
- f) Monitorear y evaluar la eficiencia y eficacia en la transformación de los insumos, en los productos y resultados que los ciudadanos demandan.
- g) Desarrollar un sistema de gestión del conocimiento integrado al sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión pública, que permita obtener lecciones aprendidas de los éxitos y fracasos y establezcan mejores prácticas para un nuevo ciclo de gestión.
- h) Promover el gobierno electrónico a través del uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación (TIC) como soporte a los procesos de planificación, producción y gestión de las entidades públicas permitiendo a su vez consolidar propuestas de gobierno abierto.
- i) Asegurar la transparencia, la participación, la vigilancia y la colaboración ciudadana en el debate de las políticas públicas y en la expresión de opinión sobre la calidad de los servicios públicos y el desempeño de las entidades.
- j) Promover, apoyar y participar en espacios de coordinación interinstitucional con entidades del mismo nivel como de otros niveles de gobierno, para multiplicar la

capacidad de servicio del Estado en beneficio de los ciudadanos mediante la articulación de políticas, recursos y capacidades institucionales.

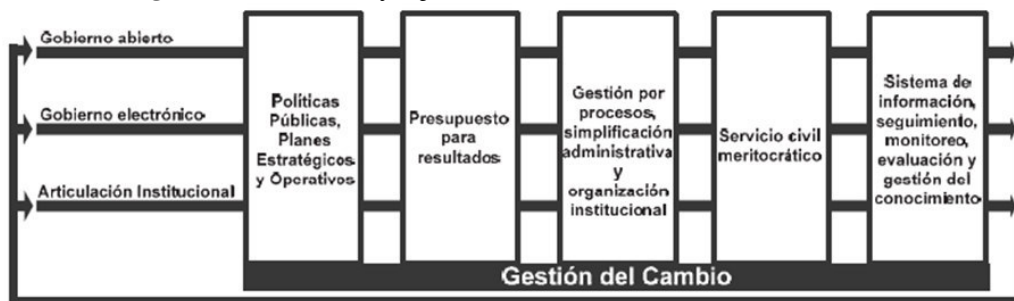
- k) Articular las Políticas Públicas Nacionales y Sectoriales, las cuales se analizan, diseñan, aprueban, implementan, evalúan y mejoran promoviendo el debate y la participación ciudadana.
- l) Fomentar la creación de mecanismos de articulación necesarios para lograr una coordinación eficiente entre las entidades públicas de los tres niveles de gobierno.
- m) Promover la descentralización de las funciones, responsabilidades, capacidades y recursos de las entidades públicas en los tres niveles de gobierno a fin de prestar de manera eficaz, eficiente y transparente los bienes y servicios públicos que los ciudadanos demandan.
- n) Articular, simplificar y actualizar los sistemas y promover un funcionamiento que considere la heterogeneidad de las entidades públicas en lo referente a sus funciones, tamaño y capacidades.

#### **2.1.4. Pilares centrales de la Política de Modernización de la gestión pública**

Estos 5 pilares han sido elaborados sobre la base de los componentes del modelo antes descrito y complementados por 3 ejes transversales que serán explicados más adelante. Estos son: a) Las políticas públicas nacionales y el planeamiento, b) El presupuesto para resultados, c) La gestión por procesos y la organización institucional, d) El servicio civil meritocrático y e) el seguimiento, monitoreo, evaluación y la gestión del conocimiento. Como se menciona, estos pilares deben ser apoyados por tres ejes transversales: el gobierno abierto, el gobierno electrónico y la articulación

interinstitucional (gobierno colaborativo multinivel); siendo animados por un proceso explícito de gestión del cambio.

**Figura 2-1: Pilares y Ejes de la Política de la Gestión Pública**



Fuente: Diario el Peruano(2013). Decreto Supremo N° 004-2013-PCM  
Elaboración: SGP/PCM – 2012

En la siguiente sección describiremos al tercer pilar de la Gestión Pública, es decir la Gestión por Procesos el cual es materia de implementación en la presente investigación.

### **2.1.5. Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional**

En el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, que plantea la implantación de la gestión por resultados en la administración pública debe también adoptarse, de manera paulatina, la gestión por procesos en todas las entidades, para que brinden a los ciudadanos servicios de manera más eficiente y eficaz y logren resultados que los beneficien. Para ello deberán priorizar aquellos de sus procesos que sean más relevantes de acuerdo a la demanda ciudadana, a su Plan Estratégico, a sus competencias y los componentes de los programas presupuestales que tuvieran a su cargo, para luego poder organizarse en función a dichos procesos.

#### **2.1.5.1. Gestión por procesos**

La optimización de los procesos de la cadena productiva y el alineamiento correspondiente de los procesos de soporte debe comenzar tomando las definiciones de

la estrategia en relación con cuál es el bien o servicio que se tiene que producir y cuáles son las características o atributos de ese producto que más valora el ciudadano al cual está dirigido; luego se deben identificar todas y cada una de las operaciones necesarias para producir ese bien o servicio. Esto permitirá identificar y priorizar los procesos que agregan valor, de manera que no se trabaje sobre procesos innecesarios o irrelevantes.

Se deberán considerar además criterios como el grado de contacto con el ciudadano (si es presencial o virtual), la jerarquía de los procesos (macro-procesos, sub procesos y procedimientos), los niveles de madurez de los procesos (proceso estable, flexible y adaptable).

Finalmente, y luego de haber analizado las operaciones individualmente, su secuencia y sus interrelaciones, se adopta el proceso tecnológico de producción que en conjunto y como un todo coherente, resulte el más adecuado por su eficacia, eficiencia y transparencia en la creación de valor para el ciudadano.

En el caso de los procesos de soporte, la normativa de los Sistemas Administrativos debe ser tomada en cuenta en el proceso de optimización, buscando una gestión lo más ágil posible dentro de las restricciones normadas y promoviendo de manera proactiva su mejora. Sin embargo, se pueden identificar ventanas de oportunidad de mejora que no impliquen modificaciones normativas, sino un mejor uso de las herramientas disponibles.

Después de este proceso, las entidades podrán documentar con claridad la relación entre los insumos-procesos-productos-resultados e impactos de toda su “cadena de valor”. En los Manuales de Procedimientos (MAPROs) quedará establecida la manera como la entidad transforma los insumos disponibles en aquellos productos que tendrán como resultado la mayor satisfacción del ciudadano. Este trabajo de optimización de

procesos facilitará que las entidades estimen los costos unitarios (fijos, variables y marginales) de los productos y resultados ofrecidos al ciudadano.

#### ***2.1.5.2. Simplificación administrativa***

En el desarrollo de la gestión por procesos es importante continuar con los esfuerzos relacionados a la simplificación administrativa, ya que ésta contribuye a mejorar la calidad, la eficiencia y la oportunidad de los procedimientos y servicios administrativos que la ciudadanía realiza ante la administración pública.

La simplificación administrativa tiene por objetivo la eliminación de obstáculos o costos innecesarios para la sociedad, que genera el inadecuado funcionamiento de la Administración Pública.

#### ***2.1.5.3. Organización institucional***

La determinación de objetivos claros y la asignación y uso eficiente de los recursos presupuestales orientados a resultados, están relacionados y tienen que estar alineados con la manera como las entidades públicas se organizan. En otras palabras, una vez definidos los objetivos prioritarios de la entidad, deben identificarse los procesos relevantes y en función de ellos, la entidad debe organizarse de manera adecuada para lograr llevar adelante eficientemente esos procesos y alcanzar los resultados esperados en la entrega (delivery) de los bienes y servicios públicos de su responsabilidad.

El diseño organizacional de las entidades debe tomar en cuenta los siguientes elementos:

- La existencia de estamentos básicos como la alta dirección, gerencias intermedias, personal de análisis, personal operativo y personal del soporte administrativo.

- Los mecanismos de coordinación como la comunicación, los niveles jerárquicos, la estandarización de procesos, productos, resultados, conocimiento, valores y normas de conducta.
- Los criterios de diseño como la especialización del trabajo, identificación de procesos de producción y procesos de soporte, las capacidades y competencias del personal, la agrupación de unidades, el tamaño de las unidades, los enlaces entre las unidades, decisiones centralizadas y las descentralizadas.
- Temas contingentes como la capacidad de responder a los cambios en el entorno político, social y económico, los grupos de interés, las relaciones de coordinación y de dependencia institucional, la antigüedad de la institución, la tecnología, y las relaciones de Poder.

La estructura organizacional formal deberá tomar en cuenta entonces, lo señalado anteriormente, así como los lineamientos normativos que para ello imparta la SGP.



## **2.2. METODOLOGÍA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS <sup>2</sup>**

### **2.2.1. Gestión por procesos orientada a resultados y los sistemas de gestión**

La presente metodología ha sido elaborada sobre la base de los principales referentes internacionales de la gestión por procesos (ISO 9000, Modelo de Excelencia en la Gestión y Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública) y la Política Nacional de Modernización aprobada mediante D.S. N° 004-2013-PCM, que plantea la implantación de la gestión para resultados en la administración pública y establece como el tercer pilar central a la gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional.

En tal sentido, uno de los elementos centrales del sistema de gestión ISO 90001, es el enfoque basado en procesos. De manera similar, el Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad de Perú en el Criterio 6 (Enfoque en las Operaciones) plantea la siguiente pregunta: “¿Cómo su organización diseña, gestiona y mejora sus productos y procesos de trabajo y mejora la eficacia operativa para entregar valor a los clientes y alcanzar el éxito organizacional y sostenibilidad?”. (PNC Perú, 2014).

La Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública sobre la gestión por procesos indica lo siguiente: “Los órganos y entes públicos orientarán sus actividades al desarrollo de una estrategia en términos de procesos, basada en datos y evidencias, definiendo objetivos, metas y compromisos a alcanzar. La adopción de una gestión por procesos permite la mejora de las actividades de la Administración Pública orientada al servicio público y para resultados. A los efectos de la calidad en la gestión pública, los

---

<sup>2</sup> Secretaría de Gestión Pública (2013). Metodología Para la Implementación de la Gestión Por Procesos en las Entidades de la Administración Pública en el Marco del D.S. N° 004-2013-PCM, Presidencia de Consejos de Ministro, Lima, Perú

procesos constituyen una secuencia ordenada de actividades, interrelacionadas, para crear valor añadido”. (CICGP, 2008).

Finalmente, el D.S. N° 004-2013-PCM establece entre los objetivos específicos de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP, 2013): “4. Implementar la gestión por procesos y promover la simplificación administrativa en todas las entidades públicas a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios orientados a los ciudadanos y empresas”. (PNMGP, 2013).

Además, precisa entre los Componentes de la Gestión Pública orientada a Resultados:

“Gestión por procesos: Una gestión al servicio del ciudadano necesariamente deberá cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos contenidos en las “cadenas de valor” de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles. Los procesos son definidos como una secuencia de actividades que transforman una entrada o insumo (una solicitud de un bien o servicio o ambos) en una salida (la entrega del bien o servicio o ambos), añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena (mejores condiciones de calidad/precio, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros).” (PNMGP, 2013)

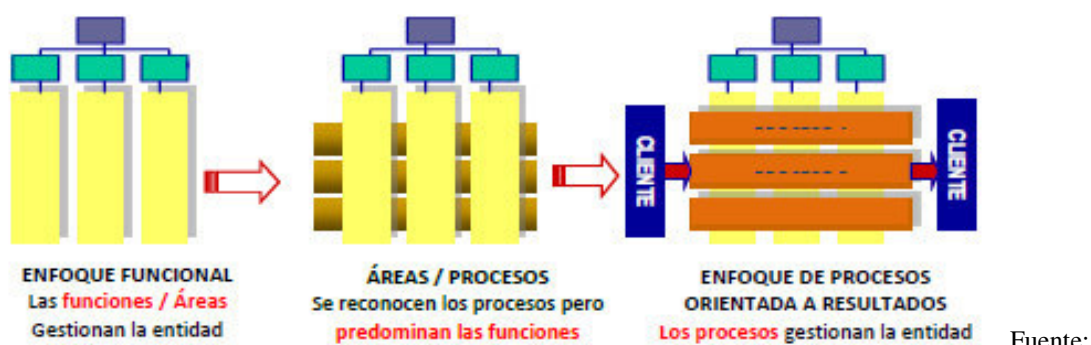
En consecuencia, la implementación de la gestión por procesos, en el marco de una gestión orientada a resultados, constituye un elemento central de un sistema de gestión moderno, creando o agregando valor para los ciudadanos, personas, grupos, entidades, empresas o destinatarios de los bienes y servicios<sup>2</sup>, y contribuyendo a alcanzar los resultados esperados.

### 2.2.2. Cambio del enfoque funcional al enfoque de la gestión por procesos orientada a resultados

Usualmente vemos a la entidad de manera funcional, es decir de forma vertical, donde prevalece la línea de mando y la jerarquía, pero otra forma de verla es a través del enfoque por procesos orientada a resultados, que nos muestra una visión horizontal de la entidad, donde los límites entre los diferentes órganos, unidades orgánicas, áreas, jefaturas o gerencias dejan de existir. Esto ayuda a entender el real funcionamiento de las entidades.

En la Figura 2-2, se puede apreciar el cambio de enfoque funcional al enfoque por procesos orientada a resultados.

**Figura 2-2:** De Enfoque Funcional a Enfoque de Procesos Orientada a Resultados



Fuente: Optimiso - Centro de Desarrollo Industrial (2013)  
Elaboración: SGP/PCM – 2014

En el Cuadro 2-1, se señalan las principales diferencias entre el enfoque funcional (Vertical) y la gestión por procesos orientada a resultados (Horizontal).

**Cuadro 2-1:** Principales diferencias entre el Enfoque Funcional y la Gestión por Procesos

<b>Enfoque Funcional(Vertical)</b>	<b>Gestión por Procesos orientada a Resultados(Horizontal)</b>
Énfasis en el bien y servicio (producto)	Énfasis en el Ciudadano o destinatario de los bienes y servicios
¿Quién cometió el error?	¿Por qué ocurrió el error?
Controlar a los servidores	Desarrollar competencias de los servidores
Sólo busca hacer el trabajo	Busca hacer un trabajo eficaz
Demora en adaptarse a los cambios	Se adapta rápidamente a los cambios del entorno
Departamentalismo (Compartimentos estancos)	Trabajo en Equipo
Lenta coordinación	Rápida coordinación

Fuente: Optimiso - Centro de Desarrollo Industrial (2013)

Elaboración: SGP/PCM – 2014

### 2.2.3. Criterios para identificar los bienes y servicios que brinda la entidad

La identificación de los bienes y servicios que ofrece la entidad debe considerar los siguientes aspectos:

- Definir el objetivo del bien y servicio, para ello debería preguntarse por ejemplo ¿por qué hacemos lo que hacemos? y ¿cuál debe ser el resultado esperado en función de los fines institucionales?
- Identificar las características, necesidades y expectativas de los ciudadanos o destinatarios de los bienes y servicios.
- Determinar la relación de los bienes y servicios con los ciudadanos o destinatarios de estos bienes y servicios.
- Cuando la entidad tenga una gama amplia de bienes y servicios o múltiples destinatarios de estos bienes y servicios, se debería elaborar

una matriz que permita visualizar con claridad la relación entre los mismos.

#### 2.2.4. Tipos de Procesos

Generalmente, se trabaja con tres tipos de procesos dentro de las organizaciones, los que dan forma a la representación gráfica del Mapa de Procesos: los estratégicos, los operativos o misionales y los de apoyo o soporte.

**Figura 2-3:** Tipos de Proceso



Fuente: Metodología Para la Implementación de la Gestión Por Procesos - PCM  
Elaboración: SGP/PCM –2014

**PROCESOS OPERATIVOS O MISIONALES:** Son los procesos de producción de bienes y servicios de la cadena de valor, denominado también *Proceso de Realización, Clave o Core Business*.

Los Procesos denominados operativos o misionales son los que incorporan los requisitos y necesidades del ciudadano o destinatario de los bienes y servicios, y son encargados de lograr la satisfacción del mismo, estos procesos tienen que agregar valor, concepto relacionado a la cadena de valor.

**PROCESOS ESTRATÉGICOS:** *Son los procesos relacionados a la determinación de las políticas, estrategias, objetivos y metas de la entidad, así como asegurar su cumplimiento.*

En relación a los procesos estratégicos, la entidad debe crear los mecanismos que permitan monitorear y evaluar el desempeño de cada proceso de la entidad.

**PROCESO DE APOYO O SOPORTE:** *Se encargan de brindar apoyo o soporte a los procesos operativos o misionales.*

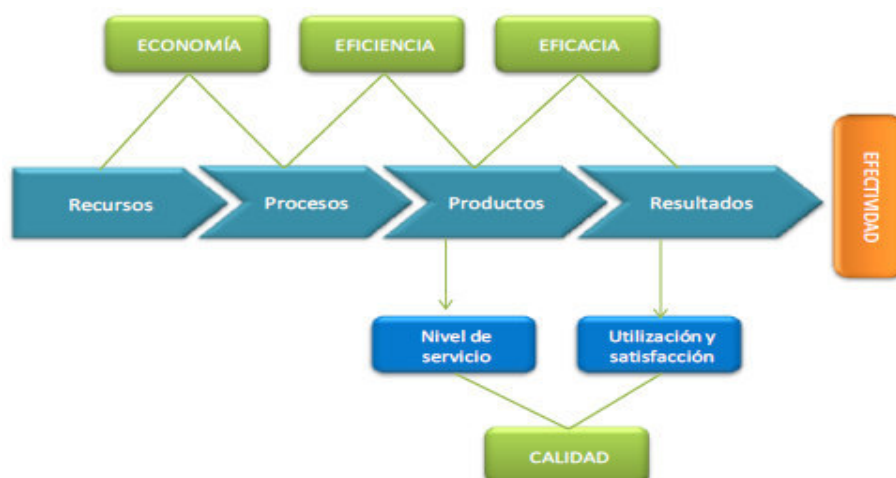
Los Procesos de apoyo o soporte son los que realizan actividades necesarias para el buen funcionamiento de los procesos operativos o misionales.

#### **2.2.4.1. Articulación entre los tipos de procesos:**

Los procesos estratégicos definen la orientación hacia donde deben operar los procesos operativos o misionales, de acuerdo con la cadena de valor de la entidad, los cuales necesitan a los procesos de apoyo o soporte para cumplir con sus objetivos.

#### **2.2.5. Indicadores**

Un indicador de gestión es una medida asociada a una característica del resultado, del bien y servicio, del proceso y del uso de los recursos; que permite a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos planificados.

**Figura 2-4:** Clasificación de los Indicadores de Desempeño de los Procesos

Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública, Colombia – 2012  
Elaboración: SGP/PCM – 2014

La selección de un indicador es muy importante, en razón a que uno mal seleccionado puede hacer que las entidades se desvíen de sus objetivos. En el Cuadro 2-2, se pueden apreciar algunas características de los indicadores.

**Cuadro 2-2:** Características de los indicadores

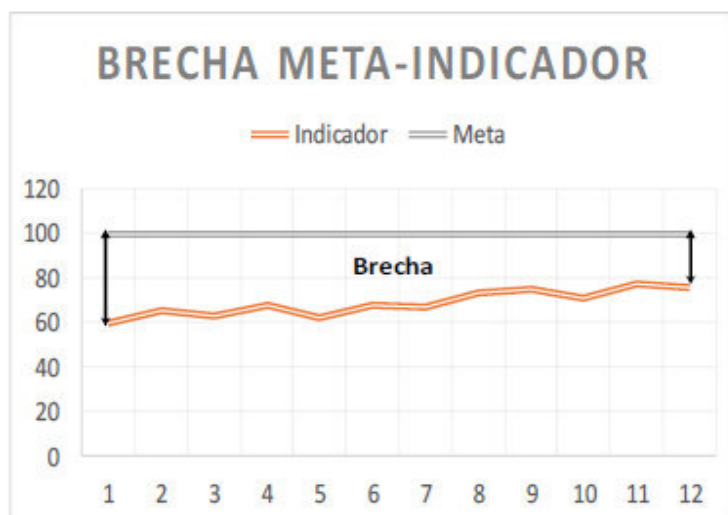
Característica	Descripción
Oportunos	Deben permitir obtener información de forma adecuada y oportuna, medir con un grado aceptable de precisión los resultados alcanzados y los desfases con respecto a los objetivos propuestos, que permitan la toma de decisiones para corregir y reorientar la gestión antes de que las consecuencias afecten significativamente los resultados o estos sean irreversibles.
Excluyentes	Cada indicador evalúa un aspecto específico único de la realidad, una dimensión particular de la gestión. Si bien la realidad en la que se actúa es multidimensional, un indicador puede considerar alguna de tales dimensiones (económica, social, cultural, política u otras), pero no puede abarcarlas todas.
Prácticos	Que sean de fácil recolección y procesamiento.
Claros	Ser comprensible, tanto para quienes lo desarrollen como para quienes lo estudien o lo tomen como referencia. Un indicador complejo o de difícil interpretación que solo lo entienden quienes lo construyen debe ser replanteado.
Explícitos	Definir de manera clara las variables con respecto a las cuales se analizará para evitar interpretaciones ambiguas.
Sensibles	Reflejar el cambio del proceso en el tiempo.
Transparentes / Verificables	Su cálculo debe estar adecuadamente soportado y ser documentado para su seguimiento y trazabilidad.

Fuente: Metodología Para la Implementación de la Gestión Por Procesos - PCM  
Elaboración: SGP/PCM –2014

### 2.2.6. Meta

Valor que se desea obtener para un indicador en un periodo de tiempo determinado. Su definición es importante porque debe significar un reto para los dueños de los procesos, pero al mismo tiempo deben ser realizables. Es ideal que se tenga una línea base o datos históricos para su definición, sin embargo también se pueden fijar con base a comparaciones con otras organizaciones (benchmarking), estadísticas nacionales o simplemente estimando su valor. Hay que tener en cuenta que la medición suele ser repetitiva, por lo que en el siguiente periodo ya tenemos un dato sobre el cual definirla.

**Figura 2-5:** Brecha – Meta – Indicador



Fuente: Metodología Para la Implementación de la Gestión Por Procesos – PCM  
Elaboración: SGP/PCM – 2014

En la figura anterior se puede apreciar la brecha entre el desempeño y la meta del proceso con lo que se puede analizar su grado de eficacia.

Un proceso que no cumple con su meta es un proceso ineficaz y debemos revisar ¿qué está pasando? a fin de tomar acciones sobre él.

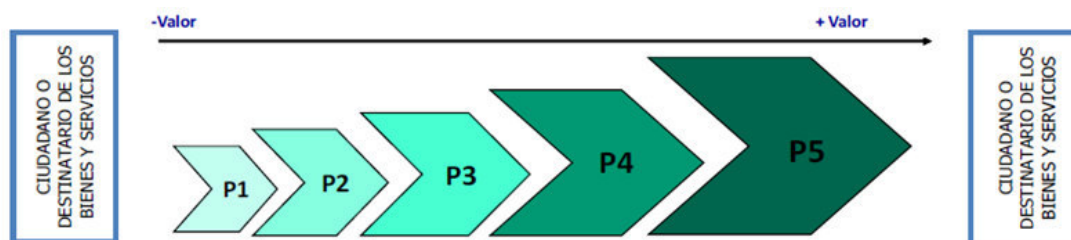
### 2.2.7. Agregar Valor

Cada tarea, actividad, proceso que desarrollamos debe incrementar el valor del bien y servicio que estamos elaborando o desarrollando.



Por lo tanto, todos los procesos tienen que necesariamente agregar valor para ser considerados como tales.

**Figura 2-6:** Creación de Valor en Cada Proceso



Fuente: Metodología Para la Implementación de la Gestión Por Procesos – PCM  
Elaboración: SGP/PCM – 2014

### 2.2.8. Triple rol

Todos los procesos cumplen un triple rol, para entenderlo hay que tener en cuenta que normalmente las entradas de un proceso son el resultado de otro proceso o que las salidas del mismo son las entradas de otro proceso. Una excepción son los procesos que están al inicio o al final de la cadena de valor ya que estos interactúan directamente con los proveedores externos o con los ciudadanos o destinatarios de los bienes y servicios.

**Figura 2-7:** Entradas y Salidas del Proceso

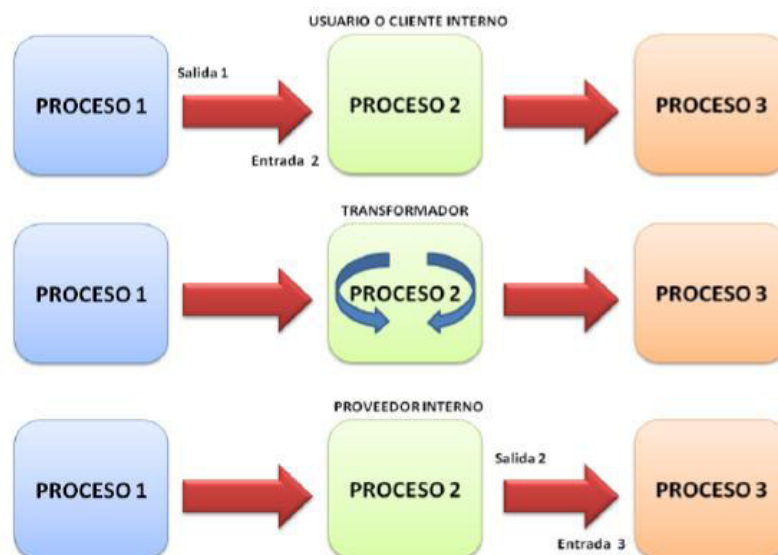


Fuente: Metodología Para la Implementación de la Gestión Por Procesos – PCM  
Elaboración: SGP/PCM – 2014

Tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico, cada proceso tiene un triple rol, porque en algún momento está a la espera que el proceso anterior le proporcione los insumos para que pueda realizar su labor, en ese momento podemos decir que el proceso se encuentra en su rol de **cliente interno**; en un segundo momento él mismo transforma lo que recibió, agregando valor, este es su rol de **transformador**; para en un

tercer momento enviar su resultado al siguiente proceso convirtiéndose de esta manera en un **proveedor interno**.

**Figura 2-8:** Triple Rol de los Procesos



Fuente: Metodología Para la Implementación de la Gestión Por Procesos – PCM  
Elaboración: SGP/PCM –2014

Esto obliga a que al interior de las entidades y en algunos casos entre entidades exista una permanente coordinación y comunicación entre los procesos, a fin que los requerimientos del cliente interno sean debidamente entendidos y atendidos por el proveedor interno, si logramos que cada proveedor o cliente interno estén debidamente coordinados vamos a lograr que el ciudadano o destinatario de los bienes y servicios se encuentre satisfecho con el bien y servicio recibido.

### 2.2.9. Niveles de Procesos

La Metodología define tres niveles de procesos: Proceso de Nivel 0; Proceso de nivel 1 y Proceso de nivel 2; sin perjuicio de ello las entidades de la administración pública pueden definir mayores niveles de desagregación de sus procesos de acuerdo a su complejidad (Procesos de nivel 3, 4,..., n).

Un proceso puede ser parte de un proceso mayor que lo abarque o bien puede incluir otros procesos que deban ser incluidos en su función. La desagregación de los procesos de una entidad depende de la complejidad de ésta, por lo que los procesos pueden tener distintos niveles. En la presente metodología se utilizará la denominación “Proceso de nivel N”, como se detalla a continuación:

- **Proceso de Nivel 0**

Grupo de procesos unidos por especialidad, es el nivel más agregado. Se le conoce también como Macroproceso.

- **Proceso de Nivel 1**

Primer nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0.

- **Proceso de Nivel 2**

Segundo nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0.

- **Proceso de Nivel N**

Último nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0

- **Actividad**

Conjunto de tareas afines y coordinadas requeridas para lograr un resultado, los cuales normalmente se desarrollan dentro de un Proceso de nivel N.

- **Tarea**

Pasos a seguir para la ejecución de una actividad.

De forma gráfica la desagregación de los procesos se observa a continuación:

**Figura 2-9:** Gráfico de Niveles de Procesos



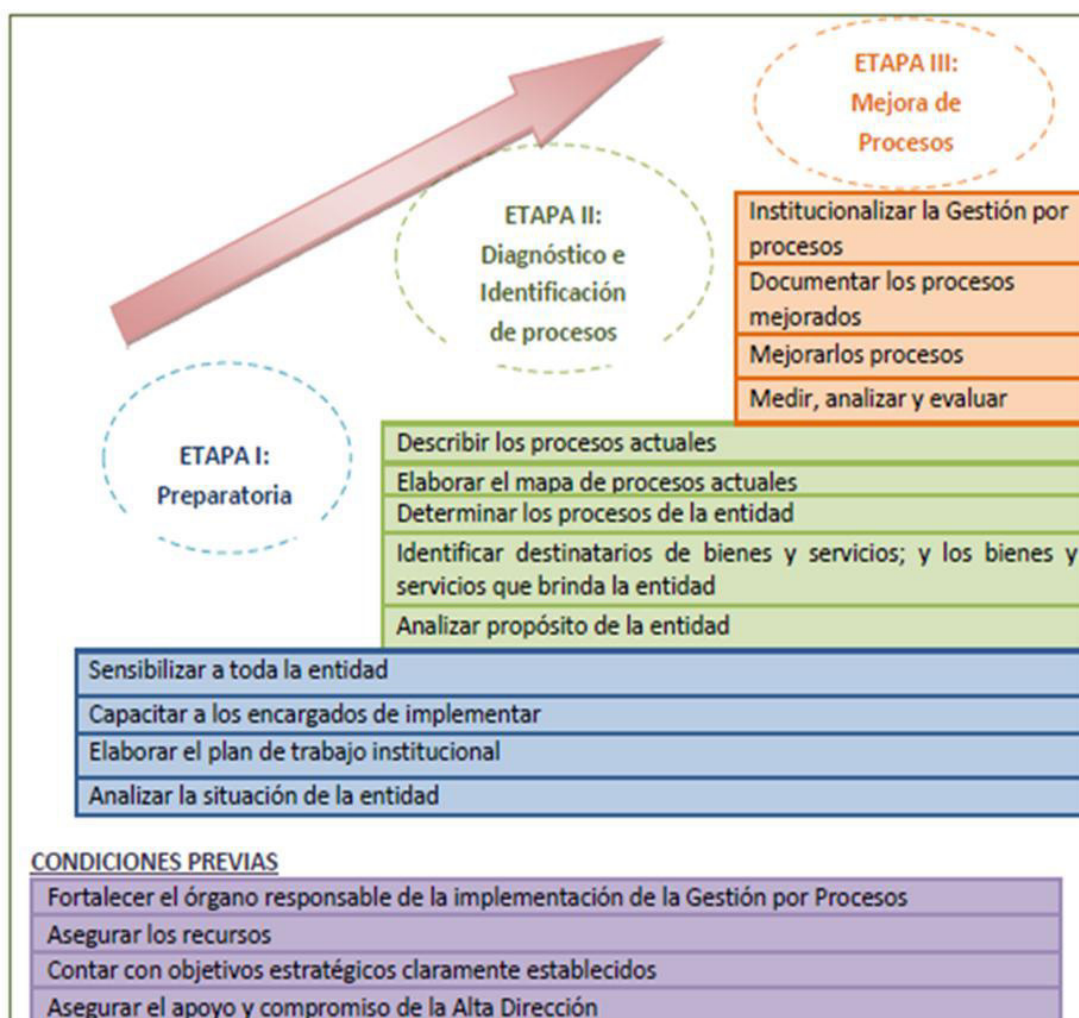
Fuente: Metodología Para la Implementación de la Gestión Por Procesos – PCM  
Elaboración: SGP/PCM –2014

#### **2.2.10. Desarrollo de la Metodología Para la Implementación de La Gestión Por Procesos en las Entidades de la Administración Pública**

Teniendo en cuenta que la adopción de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública representa un cambio cultural, la presente Metodología busca facilitar y apoyar ese cambio. La Metodología hace énfasis en aspectos prioritarios que son indispensables para iniciar y avanzar en la implementación de la gestión por procesos. Asimismo, presenta orientaciones y pautas metodológicas para su implementación, las que deben desarrollarse por cada entidad dependiendo de su naturaleza, particularidades y grado de avance.

Conforme se muestra en la Figura 2-10, la Metodología establece tres (3) grandes etapas: Preparatoria, Diagnóstico e identificación de procesos y Mejora de procesos, y antes de ello se debe tomar en cuenta las consideraciones previas, con el fin de garantizar el éxito de la implementación.

**Figura 2-10:** Etapas de la Metodología de Gestión por Procesos Orientado a Resultados



Fuente: Metodología Para la Implementación de la Gestión Por Procesos – PCM  
Elaboración: SGP/PCM 2014

#### 2.2.10.1. Condiciones Previas

La entidad, antes de iniciar la implementación de la gestión por procesos, debe tener presente cuatro (04) consideraciones previas, a fin de garantizar el éxito de la citada implementación:

##### a) Asegurar el apoyo y compromiso de la Alta Dirección

El compromiso de la Alta Dirección debe manifestarse a través de: involucramiento activo, apoyo y creación de las condiciones necesarias para el éxito

El compromiso requiere, en primer lugar, la comprensión de la importancia de adoptar la gestión por procesos priorizando su implementación como una estrategia para alcanzar mejores resultados y brindar un servicio de calidad al ciudadano o destinatario de los bienes y servicios.

La Alta Dirección debe participar principalmente en fortalecer a la Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización de la entidad; en facilitar los recursos necesarios para el trabajo a desarrollar; en aprobar el plan de trabajo institucional y el Mapa de Procesos; y en el seguimiento de su ejecución.

El aseguramiento de la implementación de la gestión por procesos dependerá del involucramiento activo del titular de la entidad.

*b) Contar con objetivos estratégicos claramente establecidos*

Con la finalidad de asegurar que los procesos estén orientados de manera correcta a la consecución de los resultados que la entidad espera lograr, es necesario que ésta cuente con los objetivos estratégicos claramente establecidos y articulados con los niveles correspondientes.

Es importante evitar el riesgo en el cual la entidad identifique procesos sin tener claramente establecidos los resultados esperados, los cuales están expresados a través de los objetivos estratégicos.

*c) Asegurar los recursos*

Con la finalidad de asegurar que se implemente exitosamente la gestión por procesos, la Alta Dirección debe proporcionar oportunamente los recursos necesarios.

Es importante tener en cuenta que muchas veces el recurso más escaso es el tiempo de los servidores involucrados, por lo cual debe preverse los mecanismos para garantizar que los servidores de los órganos o unidades orgánicas puedan disponer del tiempo necesario y facilidades para realizar las tareas correspondientes al plan de trabajo institucional.

*d) Fortalecer el órgano responsable de la implementación de la gestión por procesos en el marco de la gestión para resultados.*

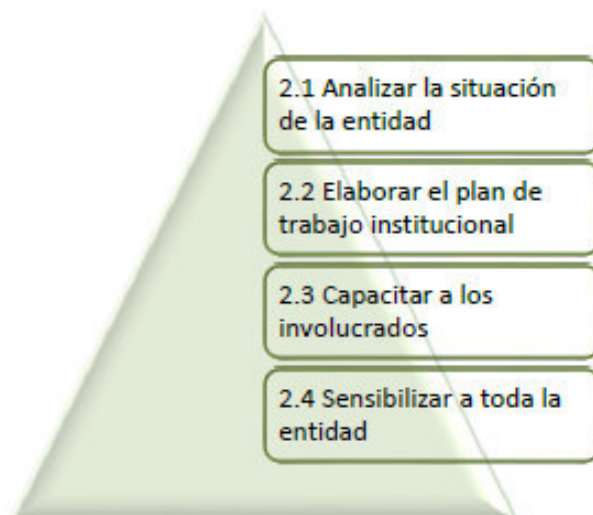
El titular de la entidad es el responsable de garantizar la implementación de la gestión por procesos, para lo cual debe asegurar los recursos necesarios y fortalecer a la Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización, responsables de la implementación de la gestión por procesos.

La Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización de la entidad tiene la responsabilidad de brindar asistencia técnica a todos los órganos y unidades orgánicas de la entidad para la implementación de la presente Metodología; elaborar el plan de trabajo institucional y el Mapa de Procesos de la entidad en forma coordinada con todas los órganos y unidades orgánicas; promover la formulación y actualización de los Manuales de Gestión de Procesos y Procedimientos, así como revisarlos y emitir pronunciamientos técnicos previos a la aprobación de dichos Manuales.

### **2.2.10.2. Etapa I: Preparatoria**

La primera etapa para implementar la gestión por procesos consta de cuatro (04) actividades:

**Figura 2-11:** Etapa I - Preparatoria



Fuente: Metodología Para la Implementación de la Gestión Por Procesos – PCM  
Elaboración: SGP/PCM – 2014

#### ***a) Analizar la situación actual de la entidad***

Se debe realizar un análisis del estado situacional, así como del grado de avance en que se encuentra la entidad, respecto de la gestión por procesos. La Metodología considera tres categorías de avance de las entidades de la administración pública en relación con la implementación de la gestión por procesos, de esa manera cada entidad podrá ubicar su categoría de avance y a su vez, podrá utilizar las estrategias que se plantean para abordar su desarrollo.



**Cuadro 2-3:** Grado de avance en la implementación de la gestión por procesos

<b>Grado de avance de la Entidad</b>	<b>Estrategia a implementar</b>
<b>Grado de avance 1</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No han realizado acciones sobre gestión por procesos.</li> <li>• No han identificado procesos principales y no están documentados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Énfasis en fortalecimiento de capacidades.</li> <li>• Pueden apoyarse con personal externo o consultoría.</li> <li>• Aplicar la metodología en experiencia piloto.</li> </ul>
<b>Grado de avance 2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen acciones sobre la gestión por procesos.</li> <li>• Han identificado y documentado procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar integralmente la situación.</li> <li>• Adoptar sistemas de gestión basados en la ISO 9000 para procesos principales.</li> <li>• Énfasis en revisión, mejora y automatización de procesos.</li> </ul>
<b>Grado de avance 3</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos identificados y documentados, forman parte de un sistema de gestión de calidad.</li> <li>• Cuentan con sistemas de actualización y mejora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profundizar sistemas de revisión, mejora y automatización a fin de abarcar todos los procesos.</li> <li>• Realizar benchmarking con referentes nacionales o internacionales.</li> <li>• Usar Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad.</li> </ul>

Fuente: Metodología Para la Implementación de la Gestión Por Procesos – PCM  
Elaboración: SGP/PCM – 2014

Los niveles de avance mencionados previamente, sirven de base para que la entidad determine el énfasis que debe poner en el cumplimiento de la Etapa I: Preparatoria para la aplicación de la Metodología y debe ser considerado para la elaboración del plan de trabajo institucional.

***b) Elaborar el plan de trabajo institucional***

Para elaborar el plan de trabajo institucional, previamente la entidad tuvo que identificar cuál es el grado de avance en relación a la gestión por procesos, con el fin de definir las estrategias que tendría que implementar:

- A las entidades que se encuentren en el Grado de avance 1 se les recomienda hacer énfasis en el fortalecimiento de capacidades, asegurando contar con las necesarias para emprender la implementación de la gestión por procesos. Para ello, tendría que definir si los órganos encargados de la implementación de la gestión por procesos, cuentan con servidores especializados o podría considerar

la posibilidad de utilizar personal externo o consultoría. Luego, podría iniciar una experiencia piloto con algunos procesos, siguiendo las pautas de la presente Metodología.

- A las entidades que se encuentren en Grado de avance 2 se le recomienda analizar integralmente la situación y el alcance de su sistema de gestión de calidad, considerando la posibilidad de adoptar sistemas de gestión basados en la norma ISO 9000 para la totalidad de sus procesos principales. Avanzar en la revisión, mejora y automatización de sus procesos.
- A las entidades que se encuentren en el Grado de avance 3, se les recomienda profundizar sus sistemas de revisión, mejora y automatización de los procesos, a fin de abarcar todos los procesos principales. Realizar benchmarking o comparación con referentes nacionales o internacionales. Utilizar el Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad.

El Plan de trabajo institucional debe contener como mínimo, los siguientes aspectos:

- Definición de la situación inicial, es decir identificación del nivel en el que se encuentra la entidad, en relación al grado de avance en la implementación de la gestión por procesos.
- Estrategia de implementación en función del grado de avance de la entidad.
- Alcance de las actividades previstas.
- Definición de objetivos y metas alcanzables.
- Requerimiento y disposición de recursos necesarios: ambientes de trabajo, equipos, servidores especializados, disponibilidad de tiempo y apoyo externo cuando se requiera. Se debe considerar la inversión en capacitación, especialmente las que se requieran para subsanar brechas de capacidades.

- Acciones de sensibilización y comunicación.
- Mecanismos de trabajo: participantes, reuniones y cronograma con tiempos estimados.
- Capacitación necesaria especialmente en: Gestión por Procesos (identificación, documentación, registro, mejora, simplificación y automatización), Técnicas de trabajo en equipo, Herramientas de calidad y mejora continua, entre otras, en función de las actividades de la entidad.

La Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización de la entidad, tendrá la responsabilidad de elaborar el plan, el cual debe contener el detalle de las actividades a realizar, así como los recursos necesarios para llevar a cabo el citado plan, los tiempos de ejecución y los responsables.

***c) Capacitar a los encargados de implementar***

Las actividades de capacitación deben orientarse a fortalecer las capacidades de los servidores en función a los requerimientos del plan de trabajo institucional. Debe tenerse en cuenta la necesidad de contar con servidores que puedan cubrir casos de rotación y entrenamiento especializado para líderes de procesos y facilitadores internos, en función del grado de avance de la entidad y de la estrategia que se defina en el plan de trabajo institucional.

La capacitación a los involucrados, en la implementación de la presente Metodología, es clave para el logro del objetivo de la gestión por procesos, la misma que debe ser constante y debe realizarse a lo largo de todo el proceso de implementación.

***d) Sensibilizar a toda la entidad***

La activa participación de los servidores es de particular importancia para lograr que la entidad adopte la gestión por procesos. Para conseguirlo, la sensibilización de todos los servidores es otro aspecto clave que merece especial atención.

La sensibilización a toda la entidad debe considerarse en el plan de trabajo institucional, realizarse y mantenerse sostenidamente durante toda la ejecución de citado plan.

La sensibilización debe estar orientada a lograr la comprensión, la toma de conciencia sobre la importancia y trascendencia, así como los beneficios que significará para la entidad, servidores y para el ciudadano o destinatario de los bienes y servicios, como resultado de la implementación de la gestión por procesos.

Teniendo en cuenta que se trata de un cambio cultural, la sensibilización a toda la entidad debe ser persistente, mostrando los avances, así como las dificultades y desafíos; y orientarse a lograr la participación y el apoyo de todos los servidores. Es importante tener en cuenta las opiniones y sugerencias de los servidores, especialmente respecto a los procesos en los cuales están involucrados.

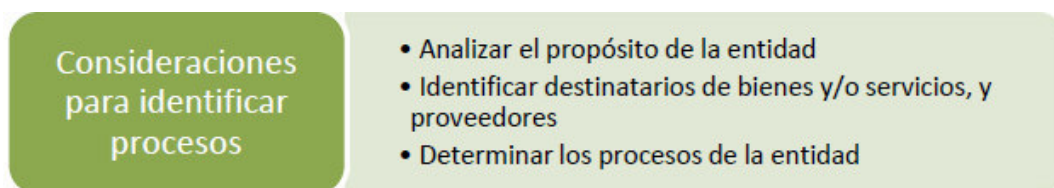
La Alta Dirección debe mostrar su apoyo a la implementación de la gestión por procesos participando activamente en las actividades de sensibilización y capacitación.

***2.2.10.3. Etapa II: Diagnóstico e Identificación de procesos***

***2.2.10.3.1. Identificación de los procesos***

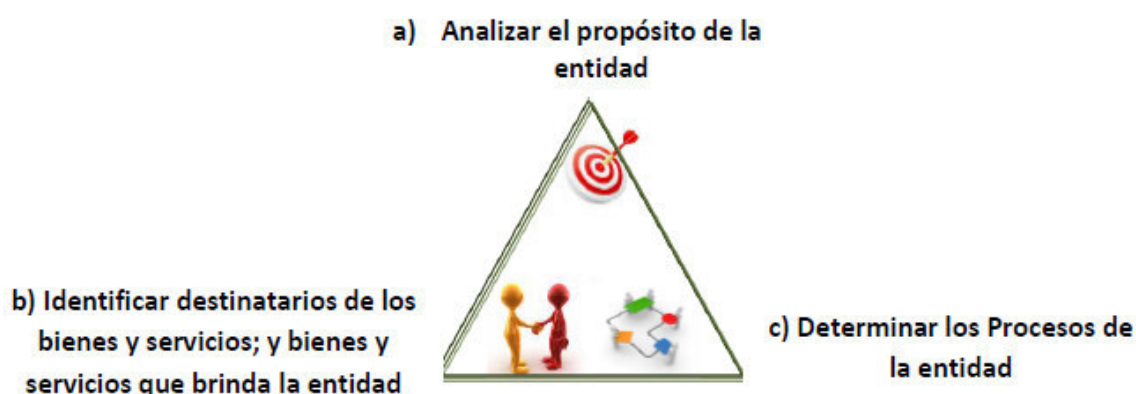
Para identificar los procesos de la entidad, se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

**Figura 2-12:** Consideraciones Para la Identificación de Procesos



Fuente: Metodología Para la Implementación de la Gestión Por Procesos – PCM  
Elaboración: SGP/PCM – 2014

**Figura 2-13:** Determinación de los Procesos de la Entidad



Fuente: Metodología Para la Implementación de la Gestión Por Procesos – PCM  
Elaboración: SGP/PCM – 2014

*a) Analizar el propósito de la entidad*

Se debe realizar una revisión de la misión, visión, objetivos, políticas, planes, estrategias, y fines institucionales. Cuyo objetivo es comprender la razón de ser de la entidad.

Es preciso mencionar, que la planificación estratégica debe estar alineada al propósito o razón de ser de la entidad.

Es importante identificar claramente la manera cómo la entidad genera y agrega valor público y contribuye al cumplimiento de sus fines institucionales.

b) *Identificar destinatarios de bienes y servicios; y los bienes y servicios que brinda la entidad*

A partir del análisis precedente deben identificarse a todos los destinatarios de los bienes y servicios (clientes internos o externos); los cuales deben listarse en la segunda columna denominada destinatarios de los bienes y servicios, tal como se puede apreciar en el Cuadro 2-4. Cuando la entidad tenga diferentes tipos de bienes y servicios, los destinatarios de éstos podrían agruparse en categorías (como se muestra en la primera columna del cuadro). Luego de esta identificación se debe recopilar, analizar y determinar los requisitos, necesidades y expectativas de los ciudadanos o destinatarios de los bienes y servicios. Esta recopilación debe validarse a través de encuestas o consultas a los mismos.

Finalmente, debe determinarse la relación entre los destinatarios de bienes y servicios (clientes internos o externos); y los bienes y servicios (productos) que la entidad ofrece a cada uno de ellos para lo cual debe completar el Cuadro 2-4: Matriz Cliente - Producto.

**Cuadro 2-4:** Matriz Cliente - Producto

Producto (bien o servicio) Cliente (Destinatario de bienes y servicios)		Categoría M			Categoría N		
		Producto A	Producto B	.....	Producto A	Producto B	.....
Categoría A	Cliente1						
	Cliente2						
	...						
Categoría B	Cliente 1						
	Cliente 2						
	...						
Categoría C	Cliente 1						
	Cliente 2						
	...						

Fuente: Metodología Para la Implementación de la Gestión Por Procesos – PCM  
Elaboración: SGP/PCM – 2014

Es importante la comunicación frecuente con los ciudadanos o destinatarios de los bienes y servicios y las partes interesadas, a fin de asegurar el entendimiento de sus requisitos, necesidades y expectativas; y estar atento a los cambios que puedan producirse.

#### 2.2.10.3.2. *Determinar los procesos de la entidad*

A partir del análisis del propósito de la entidad y la identificación de los destinatarios de los bienes y servicios; y de los bienes y servicios que ofrece la entidad se debe determinar los procesos de la misma.

La determinación debe hacerse mediante una relación simple o inventario de los procesos, considerando que el proceso de Nivel 0, es el proceso más agregado. Para ello puede emplearse el modelo del Cuadro 2-5.

**Cuadro 2-5:** Procesos de la entidad – Nivel 0

Inventario de procesos	
N° / Código	Procesos de Nivel 0
01	Proceso A
02	Proceso B
03	Proceso C

Fuente: Metodología Para la Implementación de la Gestión Por Procesos – PCM  
Elaboración: SGP/PCM – 2014

Posterior a ello, se tiene que realizar el inventario de procesos de Nivel 1, o la desagregación del Proceso de Nivel 0. Para ello puede emplearse el modelo del Cuadro siguiente.

**Cuadro 2-6:** Procesos de la entidad – Nivel 1

Inventario de procesos			
N° / código	Procesos de Nivel 0	N° / código	Procesos de Nivel 1
01	PROCESO A	01.1	Proceso A1
		01.2	Proceso A2
		01.3	Proceso A3
02	PROCESO B	02.1	Proceso B1
		02.2	Proceso B2
03	PROCESO C	03.1	Proceso C1
		03.1	Proceso C2

Fuente: Metodología Para la Implementación de la Gestión Por Procesos – PCM  
Elaboración: SGP/PCM – 2014

De igual forma, cada proceso de Nivel 1, se desagrega al Nivel 2 y de esta manera hasta el nivel que la entidad considere, dependiendo de la complejidad de cada proceso identificado. Para ello se puede utilizar la siguiente tabla:

**Cuadro 2-7:** Procesos de la entidad – Nivel 2

Inventario de procesos					
N° / código	Procesos de Nivel 0	N° / código	Procesos de Nivel 1	N° / código	Procesos de Nivel 2
01	PROCESO A	01.1	Proceso A1	01.1.1	Proceso A1.1
				01.1.2	Proceso A1.2
		01.2	Proceso A2	01.2.1	Proceso A2.1
				01.2.2	Proceso A2.2
		01.3	Proceso A3	01.3.1	Proceso A3.1
				01.3.2	Proceso A3.2
02	PROCESO B	02.1	Proceso B1	02.1.1	Proceso B1.1
				02.1.2	Proceso B1.2
				02.1.3	Proceso B1.3
		02.2	Proceso B2	02.2.1	Proceso B2.1
				02.2.2	Proceso B2.2
				02.2.2	Proceso B2.2
03	PROCESO C	03.1	Proceso C1	03.1.1	Proceso C1.1
				03.1.2	Proceso C1.2
		03.2	Proceso C2	03.2.1	Proceso C2.1
				03.2.2	Proceso C2.2

Fuente: Metodología Para la Implementación de la Gestión Por Procesos – PCM  
Elaboración: SGP/PCM – 2014

Para la determinación de los procesos de la entidad, se sugiere emplear la herramienta Lluvia de Ideas<sup>8</sup>. Luego, completar el Cuadro 2-8: Clasificación de los procesos de nivel 0

Luego de completada el cuadro, deben ser clasificados en:



- Procesos estratégicos
- Procesos operativos o misionales y,
- Procesos de apoyo o soporte.

Para ello, se sugiere utilizar la herramienta – Diagrama de Afinidad. Para la clasificación de los procesos se debe realizar lo siguiente:

En primer lugar deben identificarse los procesos operativos o misionales que están orientados al cumplimiento de la misión y lograr la satisfacción del ciudadano o destinatario de los bienes y servicios. Para ser un proceso operativo o misional, debe considerar los siguientes factores:

- Influencia en la misión, estrategia, objetivos y metas
- Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios
- Influencia en la satisfacción del ciudadano o destinatario de los bienes y servicios
- Efectos en la calidad de los bienes y servicios
- Influencia en Factores Clave de Éxito
- Eficiencia en el uso de recursos

En segundo lugar, se identifican los Procesos Estratégicos y los Procesos de Apoyo o Soporte. Los resultados de esta clasificación pueden ser incorporados en la siguiente tabla.

***Cuadro 2-8: Clasificación de Procesos***

Procesos estratégicos	Procesos operativos o misionales	Procesos de apoyo o soporte

Fuente: Metodología Para la Implementación de la Gestión Por Procesos – PCM  
Elaboración: SGP/PCM – 2014

#### *2.2.10.3.3. Elaborar el Mapa de Procesos actuales (Proceso de Nivel 0)*

El Mapa de Procesos Nivel 0, es un documento que está compuesto por la representación gráfica de la secuencia e interacción de los diferentes procesos que tiene la entidad, clasificados en procesos estratégicos, operativos o misionales y de apoyo o soporte, y de las Fichas Técnicas de cada Proceso Nivel 0.

El objetivo de este documento es identificar todos los procesos de nivel 0 y sus características. Para elaborar este documento, necesariamente se tiene que comprender las necesidades de la entidad, de los destinatarios de los bienes y servicios (clientes externos) y de las partes interesadas. Asimismo, es necesario alcanzar una comprensión, de la manera cómo la entidad desarrolla sus actividades, debe incluir la identificación de los procesos estratégicos, operativos o misionales y de apoyo o soporte; y revisar si éstos responden a las necesidades y desafíos de la entidad.

El Mapa de Procesos Nivel 0 de la entidad debe ser elaborado por la Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización de manera coordinada con todos los responsables de la ejecución o desarrollo de los procesos, que también se denominarán dueños de los procesos, quienes a su vez validarán el documento, el mismo que será revisado por el Secretario General o el que haga sus veces y finalmente, será aprobado por el titular de la entidad.

##### ***a) Contenido del Mapa de Procesos de la Entidad***

A continuación, se describe el contenido mínimo del documento denominado Mapa de Procesos de la Entidad.

**Cuadro 2-9:** Elementos del Mapa de Procesos

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN															
Carátula	<p>Debe contener, como mínimo, el nombre de la entidad, el logotipo de la entidad, la codificación respectiva, la versión, la identificación de quién o quienes elaboraron, quién o quienes revisaron y quién aprueba (nombre, cargo, unidad orgánica) y fecha de vigencia. Se sugiere que para la codificación se utilice lo siguiente: Siglas de la Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización, en vista que es la responsable de elaborar el Mapa de Procesos (guión) Siglas del Mapa de Procesos (guión) numeración del tipo de documento.</p> <p>Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Oficina de Modernización Institucional (OMI)</li><li>- Mapa de Procesos (MP)</li><li>- Numeración del tipo de documento (001, por ser el primer documento de gestión de los procesos de la entidad).</li></ul> <p>CÓDIGO:OMI-MP-001</p>															
Hoja de control de cambios	<p>Es la siguiente hoja que debe contener, como mínimo, un cuadro como se muestra a continuación:</p> <table><tr><th>N° de ítem</th><th>Texto modificado</th><th>Versión</th><th>Fecha</th><th>Responsable</th></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table> <p>El control de cambios es utilizado principalmente para registrar los cambios realizados en versiones mejoradas, identificando los ítems mejorados, así como los textos modificados, la fecha en que ocurrió el cambio y el responsable del mismo.</p>	N° de ítem	Texto modificado	Versión	Fecha	Responsable										
N° de ítem	Texto modificado	Versión	Fecha	Responsable												
Contenido	<p>Debe contener el índice de los aspectos desarrollados en el documento, que como mínimo, debe presentar:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Índice</li><li>2. Objetivo del documento</li><li>3. Alcance del documento</li><li>4. Órganos o Unidades Orgánicas que intervienen</li><li>5. Definiciones de términos utilizados propios de la entidad</li><li>6. Representación gráfica de los procesos nivel 0</li><li>7. Fichas Técnicas de procesos nivel 0 (existirán tantas fichas técnicas como procesos de nivel 0 identificados en la representación gráfica).</li></ol>															

Fuente: Metodología Para la Implementación de la Gestión Por Procesos – PCM

Elaboración: SGP/PCM – 2014

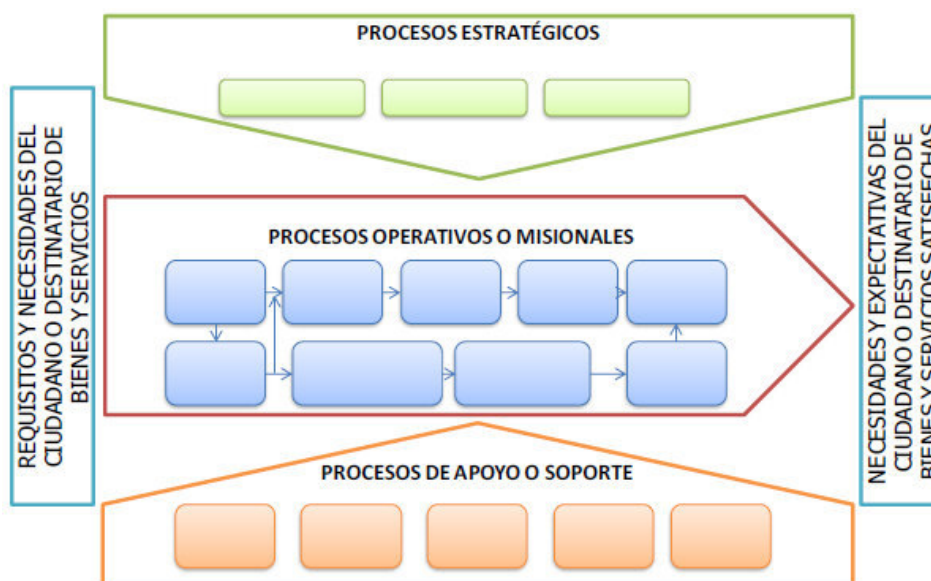
**a.1) Representación gráfica**

La representación gráfica del Mapa de Procesos Nivel 0 establece la interrelación y secuencia de los Procesos estratégicos, operativos o misionales y de apoyo o soporte, de igual forma muestra al ciudadano o destinatario de los bienes y servicios a ambos lados de los procesos, es decir, al lado izquierdo se debe mostrar a los ciudadanos o destinatarios de los bienes y servicios con necesidades y al lado derecho se debe

mostrar a los ciudadanos o destinatarios de los bienes y servicios con necesidades satisfechas.

Como resultado de este paso tendremos una Mapa de Procesos Nivel 0 como el que se muestra a continuación:

**Figura 2-14:** Mapa de Procesos Nivel 0



Fuente: Metodología Para la Implementación de la Gestión Por Procesos – PCM  
Elaboración: SGP/PCM – 2014

### ***a.2) Ficha Técnica del proceso nivel 0***

La Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización de la entidad debe elaborar una Ficha Técnica por cada proceso de nivel 0, en coordinación con los dueños de los procesos, quienes deben revisar y validar cada ficha técnica. La Ficha Técnica del Proceso Nivel 0 es un documento que describe los elementos que lo conforman, con el objeto de facilitar su comprensión y mostrarlo con claridad. Los elementos que como mínimo debe contener cada ficha técnica de proceso se representan en el Cuadro 2-10.

**Cuadro 2-10:** Elementos de la Ficha Técnica del Proceso

Nº	Elemento	Descripción
1	Nombre	Debe permitir identificar claramente al proceso y diferenciarlo de los demás.
2	Objetivo	Finalidad que se persigue, lo que se espera alcanzar en beneficio del ciudadano o destinatario de los bienes y servicios. Los objetivos deben ser medibles con los indicadores que se definan.
3	Alcance	Cobertura del proceso. ¿A qué áreas aplica?, ¿con qué actividad se inicia? y ¿con qué actividad finaliza?
4	Responsable	Director / Jefe o Gerente del órgano o área quién ejecuta y tiene la responsabilidad directa del proceso. También se le conoce como dueño o propietario del proceso.
5	Requisitos	Leyes, reglamentos, códigos, normas que aplican y que deben cumplirse para la correcta ejecución del proceso.
6	Clasificación	Indicar si es estratégico, misional o de soporte.
7	Proveedores	Proporcionan los insumos necesarios para el proceso. Pueden ser proveedores externos o proveedores internos (otro proceso).
8	Entradas	Insumos necesarios para llevar a cabo las actividades del proceso: recursos materiales, humanos, información, etc.
9	Actividades	Tareas principales que se realizan dentro de cada proceso. Deben detallarse en orden de ejecución.
10	Salidas	Resultados del proceso (bienes y servicios, información, documentación, etc.).
11	Ciudadano o destinatario de los bienes y servicios	Es el cliente, el cual puede ser externo o interno (otro proceso).
12	Controles o Inspecciones	Controles, verificaciones, revisiones, inspecciones, ensayos o pruebas que se realizan a las entradas o insumos principales del proceso, a las actividades del proceso y a las salidas principales del proceso.
13	Recursos	Capacidades (competencias) del dueño del proceso. Infraestructura necesaria y características del ambiente de trabajo para el adecuado desarrollo del proceso.
14	Documentos y formatos	Documentos de referencia, aparte de los legislativos o reglamentarios, que se requieren durante el desarrollo de las actividades y los controles del proceso. Formatos que se utilizan para dejar registro o evidencia de las actividades o controles.
15	Registros	Documentos que proporcionan evidencia objetiva de la realización de actividades o controles críticos. Se mantienen en archivos físicos o informáticos.
16	Indicadores	Sirven para evaluar la eficacia y eficiencia del proceso. Deben demostrar en qué grado se está cumpliendo con los objetivos del proceso.

Fuente: Metodología Para la Implementación de la Gestión Por Procesos – PCM  
Elaboración: SGP/PCM – 2014

A continuación, se presenta un modelo para la elaboración las Fichas Técnicas de Procesos Nivel 0.

**Cuadro 2-11:** Elementos de la Ficha Técnica del Proceso Nivel 0

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
1) Nombre			4) Responsable	
2) Objetivo			5) Requisitos	
3) Alcance			6) Clasificación	
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
7) Proveedores	8) Entradas	9) Procesos nivel 1	10) Salidas	11) Ciudadano o Destinatario de los bienes y servicios
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
12) Controles o inspecciones		13) Recursos		14) Documentos y formatos
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
15) Registros			16) Indicadores	

Fuente: Metodología Para la Implementación de la Gestión Por Procesos – PCM

Elaboración: SGP/PCM – 2014

***b) Aprobación del Mapa de Procesos***

Una vez revisado y validado el Mapa de Procesos actuales, la Secretaría General o la que haga sus veces, presentará dicho documento al titular de la entidad para su respectiva aprobación. El Mapa de Procesos, es un documento de gestión de la entidad.

***2.2.10.3.4. Describir los Procesos actuales***

Para describir los procesos actuales, la entidad debe elaborar, revisar y aprobar los Manuales de Gestión de Procesos y Procedimientos de cada uno de los procesos de Nivel 0 que se hayan identificado en el Mapa de Procesos.

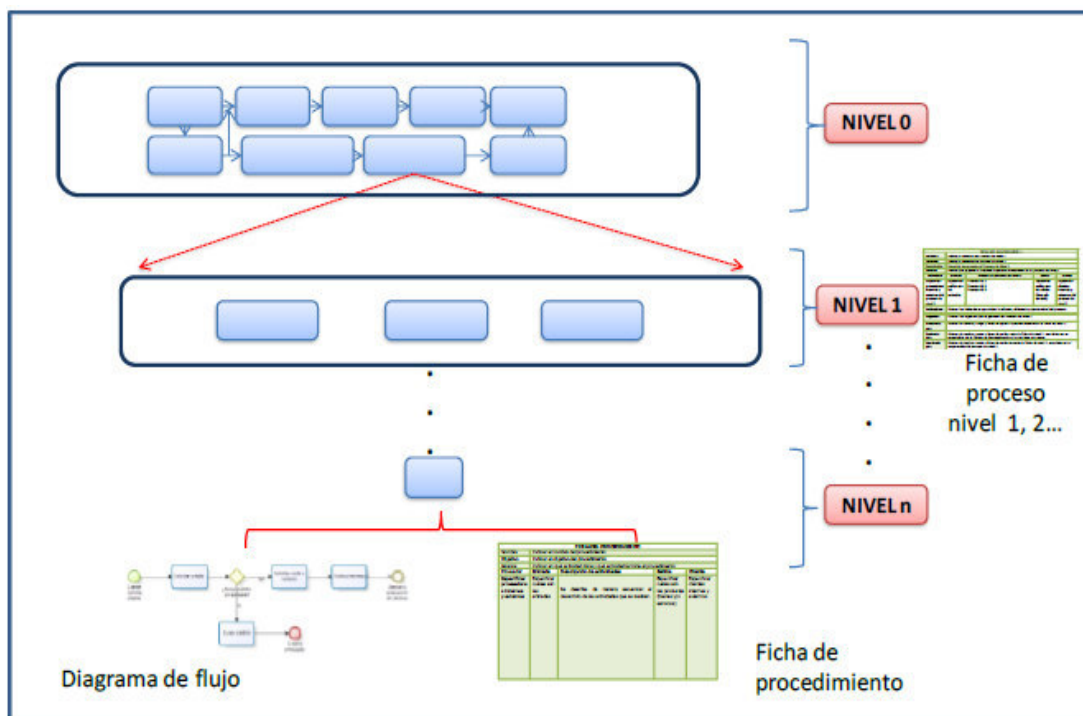
El Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos, en adelante el Manual, contiene la descripción del proceso de nivel 0 desagregado hasta el nivel N. Debe ser elaborado por los órganos o unidades orgánicas que realizan o ejecutan el proceso, con asesoría de la Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización de la entidad, y será aprobado por el dueño del proceso.

En tal sentido, el Manual tiene como objetivo estandarizar en un documento descriptivo y detallado las acciones que realiza una entidad, tiene un carácter instructivo e informativo y debe garantizar la comprensión por todos los involucrados en determinado proceso y facilitar la adaptación de nuevos trabajadores para el desarrollo de sus funciones. De igual forma debe guardar coherencia con los respectivos dispositivos legales y normas administrativas que regulan el funcionamiento de una entidad y sirven como elementos de análisis para la mejora continua de los procesos y la mejora de la comunicación al interior de la entidad.

Para describir cada proceso de nivel 0, se debe identificar todos los procesos de nivel 1, 2, 3..., N, que lo conforman. Luego, se debe elaborar una Ficha de proceso para cada nivel 1, 2, 3..., hasta el penúltimo nivel. En tal sentido, para cada uno de los últimos niveles de proceso identificado (nivel N) se desarrolla su Ficha de Procedimiento y Diagrama de Flujo correspondiente.

La elaboración de cada Manual está a cargo de todos los involucrados de la ejecución del proceso o procedimiento.

**Figura 2-15:** Representación Gráfica del Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos



Fuente: Metodología Para la Implementación de la Gestión Por Procesos – PCM  
Elaboración: SGP/PCM – 2014

Para describir los procesos de nivel 1, 2, hasta el penúltimo nivel de desagregación, se utilizará una Ficha de procesos por cada nivel desagregado.

Para describir el último nivel del proceso se elabora el diagrama de flujo y la ficha de procedimiento o descripción narrativa, los cuales se complementan y muestran cómo funciona el proceso de último nivel identificado.

#### ***a) Contenido del Manual***

Los Manuales deben ser de fácil manejo e identificación, para lo cual las entidades deben definir criterios de codificación de cada Manual, así como precisar la versión de actualización con una lógica de mejora continua. Los Manuales presentarán los siguientes elementos:



**Cuadro 2-12:** Elementos del Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos

Elemento	Descripción			
Carátula	<div>NOMBRE DE LA ENTIDAD</div> <div>LOGOTIPO DE LA ENTIDAD</div> <div>MANUAL DE GESTIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</div> <div>PROCESO X (NIVEL 0)</div> <div>CÓDIGO DEL MANUAL</div> <div>VERSIÓN: XX</div>			
	Revisado por: Cargo: Fecha:		Firma:	
	Aprobado por: Cargo: Fecha:		Firma:	
	Debe contener, como mínimo, el nombre de la entidad, denominación del Manual en relación con el proceso que describe, código del Manual, la versión, la fecha de vigencia; en la parte de revisión, debe colocar la identificación de quién debe revisar el documento, es decir del Director/Jefe/Gerente de la Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización; en la parte de aprobación, debe colocar la identificación de quién es dueño del proceso de nivel 0. Para los manuales de gestión de procesos y procedimientos se sugiere la siguiente codificación: Siglas del Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos (guion) siglas del nombre del proceso de nivel 0 (guion) numeración del proceso de nivel 0. Por ejemplo: - Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos (MGPP) - Proceso de nivel 0: Gestión de la Atención Médica (GAM) - Numeración: 01			
	Código: MGPP-GAM-01			
Hoja de control de cambios	Es la siguiente hoja que debe contener, como mínimo, un cuadro como se muestra a continuación:			
	Fecha	Nombre del procedimiento	Texto modificado	Responsable
Índice	Es la relación clasificada de títulos, subtítulos, entre otros que contiene el Manual señalando la ubicación a través del número de páginas.			
Objetivo del documento	Precisar el o los beneficios (propósitos) que se pretende alcanzar mediante la formulación y empleo del Manual.			
Alcance	Determinar el ámbito de aplicación del Manual.			
Términos y definiciones del proceso	Definir aquellos términos técnicos empleados en la descripción de los procesos que requieren aclaración de su significado, debiendo ser presentados en orden alfabético.			
Consideraciones	Incorporar aquellas indicaciones consideradas como estrictamente indispensables para la ejecución de las operaciones que así lo ameritan y cuando dicha información no resulte práctica incluirla en la descripción del proceso.			

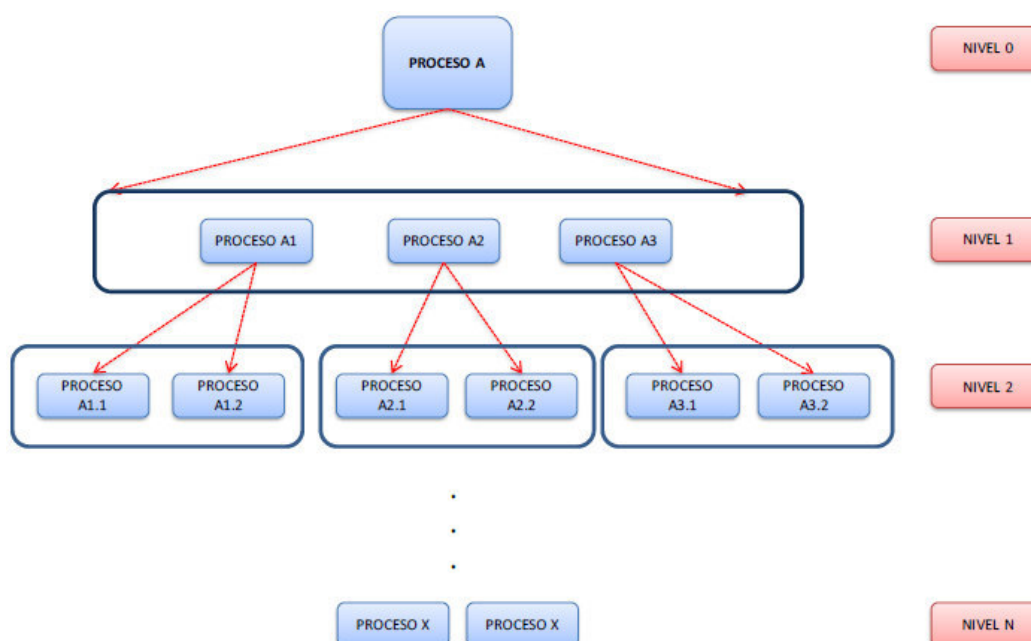
Base Legal	Se citarán aquellos dispositivos legales y normas administrativas que regulan en forma directa la ejecución del proceso.
Diagrama de Bloques	Se presentará el diagrama de bloques, mostrando la desagregación del proceso de nivel 0 hasta el último nivel del proceso.
Ficha del Proceso de Nivel 1, 2, hasta el penúltimo nivel.	Se incluirá la Ficha del Proceso de nivel 1, 2, hasta el penúltimo nivel, mostrando básicamente el nombre del proceso, el objetivo del proceso, los proveedores, entradas, salidas, destinatario de los bienes y servicios y un listado que muestre el siguiente nivel de desagregación.
Descripción del proceso (Nivel N) (procedimiento)	En esta parte del documento, se presentará de manera secuencial cada una de las actividades en que se descompone el proceso del último nivel desagregado, el cual debe contener una Ficha de Procedimiento y su Diagrama de flujo correspondiente.

Fuente: Metodología Para la Implementación de la Gestión Por Procesos – PCM  
Elaboración: SGP/PCM – 2014

### **a.1) Diagrama de bloques**

El diagrama de bloques se utiliza para mostrar la desagregación del Proceso de nivel 0 hasta el último nivel de desagregación (Nivel N). Debe elaborarse tantos diagramas de bloques como procesos de nivel 0 se hayan definido.

**Figura 2-16: Diagrama de Bloques**



Fuente: Metodología Para la Implementación de la Gestión Por Procesos – PCM  
Elaboración: SGP/PCM – 2014

**a.2) Ficha del proceso de nivel 1, 2, hasta el penúltimo nivel**

La Ficha de Proceso de nivel 1, 2, hasta el penúltimo nivel de desagregación, se utiliza para mostrar el objetivo del proceso, sus proveedores, entradas, salidas y destinatario de los bienes y servicios; y para mostrar, a través de un listado el siguiente nivel de desagregación.

El Manual incluirá tantas Fichas de Proceso, como sea necesario, sin perder la visión del proceso general, tampoco se recomienda llegar al máximo nivel de detalle, puesto que la documentación podría no ser gestionable ágilmente.

A continuación, se presenta un modelo con los elementos mínimos que debería contener la Ficha de Proceso de nivel 1, 2, hasta el penúltimo nivel de desagregación.

**Cuadro 2-13: Modelo de Ficha de Proceso de Nivel 1 – Proceso A1**

<b>FICHA DEL PROCESO NIVEL 2</b>				
<b>Nombre</b>	Indicar el nombre del Proceso de Nivel 2			
<b>Objetivo</b>	Indicar el objetivo del Proceso de Nivel 2			
<b>Descripción</b>	Describir brevemente el Proceso de Nivel 2			
<b>Alcance</b>	Indicar qué órganos o unidades orgánicas intervienen en el Proceso de Nivel 2			
<b>Proveedor</b>	<b>Entrada</b>	<b>Listado de procesos de nivel 3</b>	<b>Salida</b>	<b>Destinatario de los bienes y servicios</b>
Especificar proveedores internos y externos del proceso de nivel 2.	Especificar cuáles son las entradas (insumos)	Proceso A1.1.1 Proceso A1.1.2	Especificar cuáles son las salidas (bienes y servicios)	Especificar quienes son los clientes internos y externos del proceso de nivel 2.
<b>Indicadores</b>	Colocar los indicadores que midan la eficacia, eficiencia y oportunidad del proceso.			
<b>Registros</b>	Colocar los registros que se generan del Proceso de nivel 2.			
<b>Elaborado por:</b>	Colocar el nombre, cargo y firma de quién o quienes elaboraron la Ficha de nivel 2.			
<b>Revisado por:</b>	Colocar el nombre, cargo y firma de quién revisa la Ficha de nivel 2, que debe ser un especialista de la Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización de la entidad.			
<b>Aprobado por:</b>	Colocar el nombre, cargo y firma de quién aprueba la Ficha de nivel 2, que debe ser el dueño del proceso de nivel 2.			

Fuente: Metodología Para la Implementación de la Gestión Por Procesos – PCM  
Elaboración: SGP/PCM – 2014

**Cuadro 2-14:** Modelo de Ficha de Proceso de Nivel 2 – Proceso A1.1

FICHA DEL PROCESO NIVEL 2				
<b>Nombre</b>	Indicar el nombre del Proceso de Nivel 2			
<b>Objetivo</b>	Indicar el objetivo del Proceso de Nivel 2			
<b>Descripción</b>	Describir brevemente el Proceso de Nivel 2			
<b>Alcance</b>	Indicar qué órganos o unidades orgánicas intervienen en el Proceso de Nivel 2			
Proveedor	Entrada	Listado de procesos de nivel 3	Salida	Destinatario de los bienes y servicios
Especificar proveedores internos y externos del proceso de nivel 2.	Especificar cuáles son las entradas (insumos)	Proceso A1.1.1 Proceso A1.1.2	Especificar cuáles son las salidas (bienes y servicios)	Especificar quienes son los clientes internos y externos del proceso de nivel 2.
<b>Indicadores</b>	Colocar los indicadores que midan la eficacia, eficiencia y oportunidad del proceso.			
<b>Registros</b>	Colocar los registros que se generan del Proceso de nivel 2.			
<b>Elaborado por:</b>	Colocar el nombre, cargo y firma de quién o quienes elaboraron la Ficha de nivel 2.			
<b>Revisado por:</b>	Colocar el nombre, cargo y firma de quién revisa la Ficha de nivel 2, que debe ser un especialista de la Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización de la entidad.			
<b>Aprobado por:</b>	Colocar el nombre, cargo y firma de quién aprueba la Ficha de nivel 2, que debe ser el dueño del proceso de nivel 2.			

Fuente: Metodología Para la Implementación de la Gestión Por Procesos – PCM  
Elaboración: SGP/PCM – 2014

### ***a.3) Ficha del procedimiento para cada proceso del nivel N***

La ficha del procedimiento es el formato donde se describen el nombre del procedimiento, el objetivo del mismo, el alcance y los elementos que lo conforman (entradas, proveedores, actividades, salidas, destinatarios de los bienes y servicios), el mismo debe codificarse, siguiendo una secuencia lógica a partir del Manual.

Es preciso señalar, que el Manual de un Proceso de nivel 0, puede contener varios procedimientos y se debe elaborar una Ficha de procedimiento, por cada uno de ellos. A continuación se propone el siguiente modelo.

**Cuadro 2-15: Modelo de Ficha de Procedimiento**

FICHA DEL PROCEDIMIENTO					
Nombre	Indicar el nombre del procedimiento				
Objetivo	Indicar el objetivo del procedimiento				
Alcance	Indicar en qué actividad inicia y qué actividad termina el procedimiento				
Proveedor	Entrada	Descripción de actividades		Salida	Destinatario de los bienes y servicios
		Actividades	Ejecutor		
Especificar proveedores internos y externos	Especificar cuáles son las entradas (insumos)	Se describe de manera secuencial el desarrollo de las actividades que se realizan.	Se indica quién realiza o ejecuta la actividad.	Especificar cuáles son los bienes y servicios	Especificar quienes son los clientes internos y externos.
Indicadores	Colocar los indicadores que midan la eficacia, eficiencia y oportunidad del proceso.				
Registros	Colocar los registros que se generan en el procedimiento.				

Fuente: Metodología Para la Implementación de la Gestión Por Procesos – PCM  
Elaboración: SGP/PCM – 2014

#### ***a.4) Diagramas de Flujo de cada procedimiento***

Es la representación gráfica que muestra la secuencia de actividades del proceso. Existen diferentes maneras de graficar un proceso, entre ellas se encuentra el Diagrama de Flujo.

A la hora de elaborar los diagramas de flujo de cualquier proceso es importante tomar en cuenta lo siguiente:

- Incluir los diferentes actores que intervienen en el proceso es decir ¿quién lo hace? y ¿qué es lo que se hace?
- Reflejar el proceso “tal como es” (“as is”).

El diseño de los procesos y la documentación que los respalda deben tener en cuenta las características de cada entidad, a fin de contar con:

- Un “sistema de gestión documentado” y no un “sistema de documentos”.
- Un “sistema de gestión que trabaje para nosotros” y no que “nosotros trabajemos para el sistema de gestión”.

Al elaborar la Ficha de Procedimiento se debe cuidar la coherencia entre ésta y el diagrama de flujo. En la ficha también se debe asegurar la concordancia entre el objetivo, los indicadores que se establezcan para medir su cumplimiento, los controles y la naturaleza de las entradas, actividades y salidas.

Entiéndase que para el caso de los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad, se utilizarán tanto los diagramas de flujo y las fichas de los procedimientos como un insumo para la elaboración de la Tabla ASME-VM.

***b) Aprobación de los Manuales de Gestión de Procesos y Procedimientos***

Los dueños de los procesos de nivel 0 deben aprobar cada Manual que les corresponde. Es preciso mencionar, que la aprobación debe estar supeditada al pronunciamiento técnico favorable de la Oficina encargada del Desarrollo Organización y Modernización de la entidad.

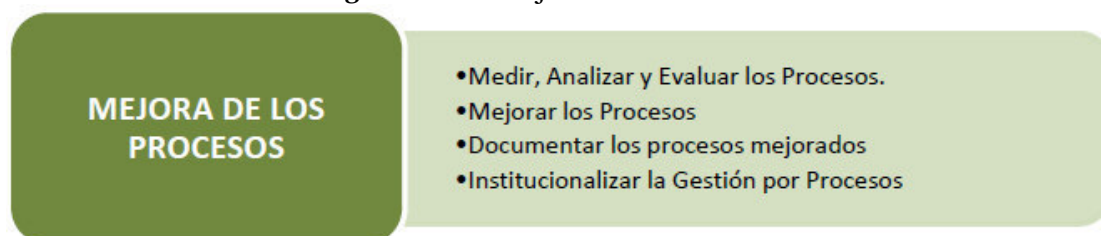
Cada Oficina encargada del Desarrollo Organización y Modernización de la entidad formulará su propia metodología que les permita actualizar de manera eficiente y oportuna sus documentos.

La Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización de la entidad, es la responsable de custodiar todos los Manuales que se generen, y la responsable de incentivar la actualización correspondiente en caso haya ocurrido alguna mejora o cambio en el proceso.

#### 2.2.10.4. Etapa III: Mejora de los procesos

En esta última etapa se consideran cuatro (4) pasos a seguir, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

**Figura 2-17:** Mejora de los Procesos



Fuente: Metodología Para la Implementación de la Gestión Por Procesos – PCM  
Elaboración: SGP/PCM – 2014

##### 2.2.10.4.1. Medir, Analizar y Evaluar los Procesos

Una gestión por procesos, en el enfoque de la gestión para resultados, debe estar orientada al cumplimiento de los fines y objetivos superiores de la entidad. Para asegurar tal cumplimiento, es necesario medir y evaluar el desempeño de toda la entidad porque le permite monitorear la gestión a través de indicadores que reflejen el comportamiento de sus variables, permitiendo identificar oportunidades de mejora, tomar decisiones oportunas y encaminar a la entidad hacia el cumplimiento de los objetivos trazados.

No es suficiente con tener un buen Mapa de Procesos y Manuales coherentes para asumir que tenemos una buena gestión por procesos, si la entidad no se “preocupa” por conocer sus resultados y buscar su mejora de manera permanente.

***“Medir para gestionar”***

*Si no se miden los resultados no podrá distinguirse el éxito o el fracaso.*

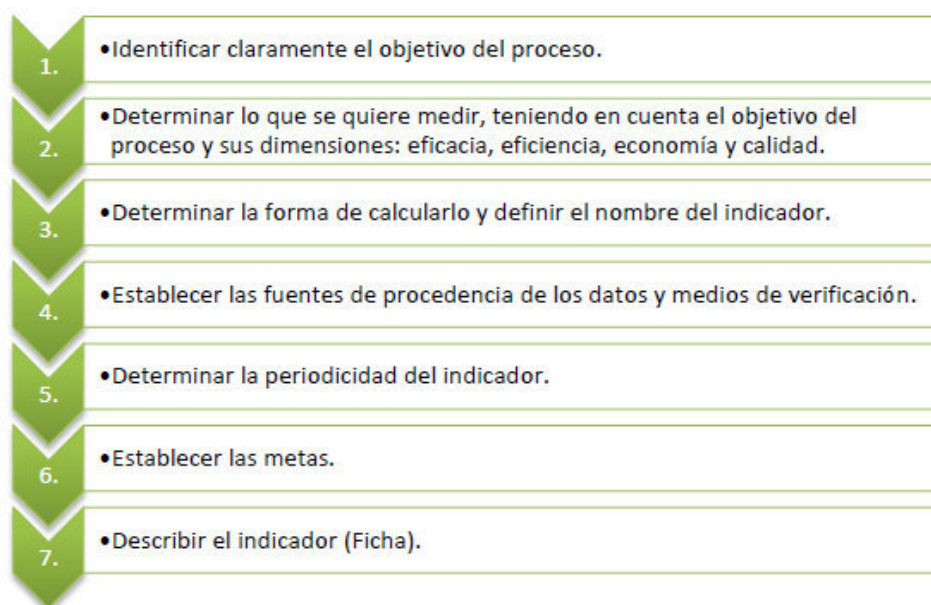
Es necesario analizar cada proceso con el fin de determinar la brecha existente entre lo real y lo planificado. Para analizar cada proceso debemos partir de los datos que éste



va generando, para ello empleamos los **indicadores** previamente definidos en la Ficha del Proceso y Fichas de Procedimientos.

Un proceso puede tener más de un indicador, siempre y cuando aporten información relevante sobre los resultados del mismo. Es importante que los indicadores sean debidamente seleccionados. Tener exceso de indicadores o indicadores que no aporten valor, sólo dificulta la gestión. Es importante que el **dueño del proceso** participe en la determinación de sus indicadores, a fin de que se sienta comprometido con el cumplimiento de los mismos. Los pasos a seguir en la determinación de los indicadores de un proceso son los señalados en el siguiente gráfico:

**Figura 2-18:** Pasos Para la Identificación de Indicadores



Fuente: Armijo (2011) y IAT (2009).  
Elaboración: SGP/PCM – 2014

Para definir los indicadores se utiliza una ficha que permite describir sus factores relevantes, que como mínimo debe contener los elementos que se muestran a continuación:



**Cuadro 2-16:** Modelo de Ficha del Indicador

FICHA DE INDICADOR	
Nombre del Proceso	
Nombre Indicador	
Descripción del Indicador	
Objetivo del Indicador	
Forma de Cálculo	
Fuentes de Información	
Periodicidad de Medición	
Responsable de Medición	
Meta	

Fuente: Metodología Para la Implementación de la Gestión Por Procesos – PCM  
Elaboración: SGP/PCM – 2014

Los indicadores ayudan a detectar la brecha entre lo planificado y lo obtenido, esto implica que cada uno tenga una Meta.

#### 2.2.10.4.2. *Mejorar los Procesos*

Tomando en cuenta el Ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), tanto la Planificación, el Hacer y la Verificación incorporan acciones de mejora las cuales se deben concretar en el paso Actuar.

La clave para la mejora de los procesos está en el adecuado establecimiento de los indicadores de desempeño principales, en la revisión y análisis de los resultados y en las acciones que se adopten para resolver los problemas.

Cuando analizamos la información recogida en el seguimiento del proceso, los indicadores nos permitirán detectar:

- ¿Qué procesos no alcanzan los resultados planificados?
- ¿Cuáles son los problemas que impiden alcanzar tales resultados?

Luego de determinar los problemas deben analizarse y eliminar la causa raíz de los mismos. Para la identificación de las causas pueden emplear diferentes herramientas<sup>3</sup> como: Lluvia de Ideas, Técnica de los 5 ¿por qué?, Diagrama de Pareto, Gráficos de control, Histograma, Diagrama de Causa y Efecto y Análisis del Modo y Efecto de Fallas (AMEF). Finalmente deben implementarse las acciones correctivas y verificar su eficacia.

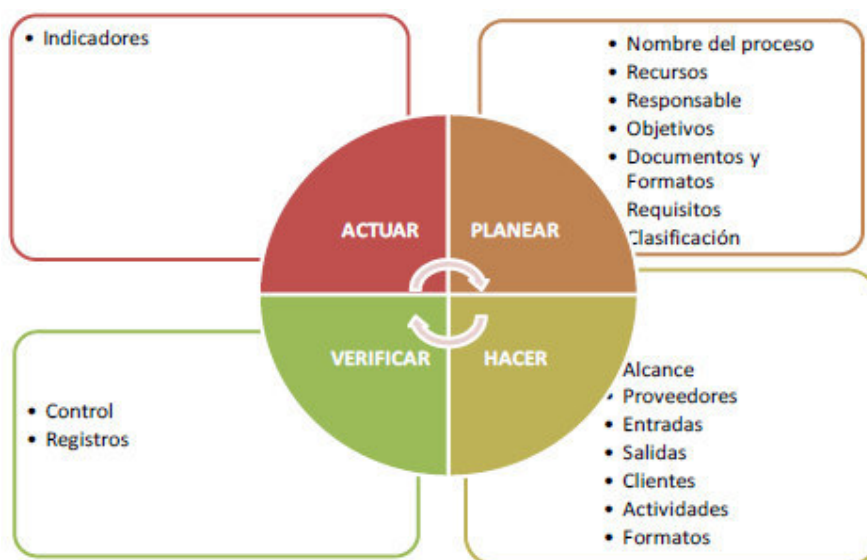
Un paso posterior, cuando la entidad haya logrado los resultados planificados en los diferentes procesos y cumpla los requisitos del ciudadano o destinatario de los bienes y servicios, debe enfocar sus esfuerzos en mejorar el desempeño de los procesos. Algunos ejemplos de mejoras de desempeño son: simplificar el proceso, innovar el proceso, aumentar su eficiencia, mejorar su eficacia y reducir tiempos.

La mejora continua del desempeño de la entidad debe ser un objetivo permanente de ésta, lo cual se verá reflejado en la simplificación administrativa, que es una forma de mejorar, y a su vez esto podría llevar a la entidad a modificar su organización institucional. En el siguiente gráfico se puede apreciar los elementos del proceso en relación al ciclo PHVA:

---

<sup>3</sup> Las herramientas de calidad sugeridas se encuentran publicadas en la página web de la Secretaría de Gestión Pública <http://sgp.pcm.gob.pe/>

**Figura 2-19:** Elementos del Proceso y el Ciclo PHVA



Fuente: Metodología Para la Implementación de la Gestión Por Procesos – PCM  
Elaboración: SGP/PCM – 2014

#### 2.2.10.4.3. Documentación de los procesos mejorados

Una vez mejorados los procesos, éstos serán actualizados conforme se describe en los numerales 2.2.10.3.3. Elaborar el Mapa de Procesos actuales y 2.2.10.3.4. Describir los Procesos actuales.

En caso de modificarse y aprobarse alguna disposición que afecte directa o indirectamente el desarrollo de los procesos, la Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización de la entidad debe impulsar la revisión y mejora del proceso afectado, así como la actualización de los documentos (Mapa de procesos y Manuales de Gestión de Procesos y Procedimientos).

La Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización de la entidad es la responsable de custodiar todos los documentos que se originen de la gestión por procesos, así como realizar acciones de seguimiento, revisión y mejora de procesos; y actualización de los documentos correspondientes.

#### ***2.2.10.5. Institucionalizar la Gestión por Procesos***

El cambio que representa la adopción de la gestión por procesos, debe lograr resultados de manera progresiva.

El Mapa de Procesos de la entidad, al ser un documento de gestión, una vez aprobado, debe publicarse en el Portal de Transparencia Estándar. Cada entidad debe definir los criterios de difusión de sus respectivos Manuales.

La entidad debe incorporar en el Plan Operativo Institucional (POI), actividades relacionadas al plan de trabajo institucional, la implementación, seguimiento, revisión, mejora y actualización de los documentos (Mapa de Procesos y de los Manuales).

Una estrategia de institucionalización debe estar orientada a convertir la gestión por procesos en práctica usual en la entidad. Debe asimismo permitir identificar los avances y las brechas existentes a fin de asegurar los avances y trabajar en la corrección de las brechas.

Se sugiere que luego de lograr avances relevantes se adopten acciones orientadas a lograr la sostenibilidad de los mismos, considerándose la formalización de los avances para evitar retrocesos.

La estrategia de institucionalización debe considerar lo siguiente:

- Revisión de todos los pasos de la implementación de la Metodología
- Identificación de las fortalezas y debilidades(FODA)
- Tener en cuenta la percepción de los funcionarios
- Definir acciones clave para corregir las brechas
- Identificar evidencias de avances
- Formalizar a través de normas internas los avances logrados

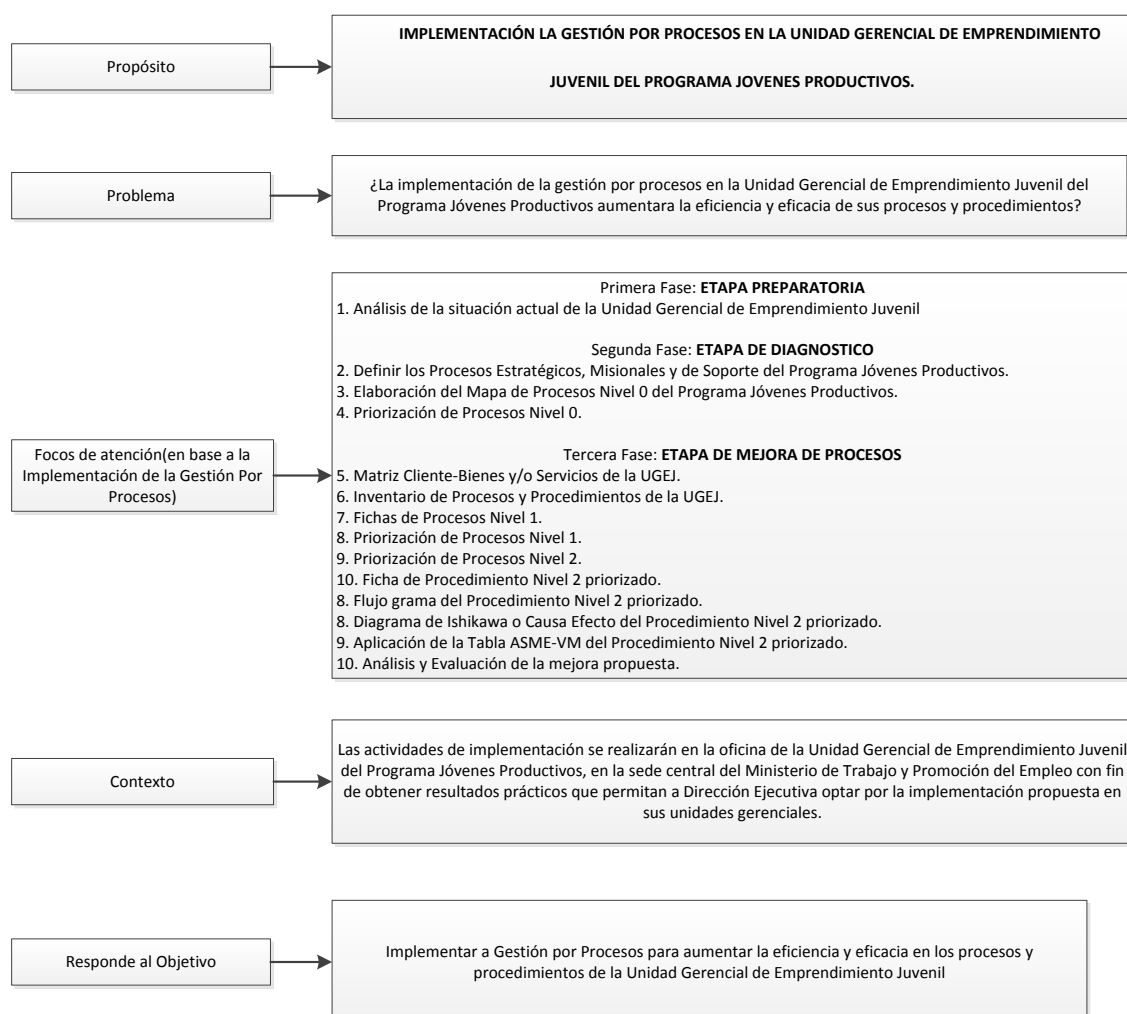
El Mapa de Procesos y los Manuales de Gestión de Procesos y Procedimientos, deberán ser considerados como insumo para la revisión y actualización de los instrumentos de gestión como el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), el Manual de Perfiles de Puestos (MPP), el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), el Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE), entre otros.

## Capítulo 3 : DISEÑO METODOLÓGICO

### 3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

En el presente estudio el tipo de investigación es descriptiva con un enfoque cualitativo y cuantitativo para el análisis de la información correspondiente en primera instancia de los procesos estratégicos, misionales y de soporte del Programa Jóvenes Productivos y en segunda instancia de los procesos y procedimientos que desarrolla la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil. El diseño de la metodología se muestra en la figura 3-1:

**Figura 3-1:** Diseño esquemático de la Investigación



Fuente: Desarrollo de la Presente Investigación  
Elaboración: Propia

### **3.2. UNIDAD DE ANÁLISIS**

En el presente estudio se presentará como unidad de análisis el procedimiento “Formulación y Aprobación del Plan de Capacitación y Asistencia Técnica”.

### **3.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

En la presente investigación utilizaremos datos primarios y secundarios, es preciso recordar que: Los datos primarios son aquellos que el investigador obtiene directamente de la realidad, recolectándolos con sus propios instrumentos; y Los datos secundarios, por otra parte, son registros escritos que proceden también de un contacto con la práctica, pero que ya han sido elegidos y procesados por otros investigadores.

#### **3.3.1. Técnicas de recolección de datos primarios:**

- a. Observación: En el presente estudio se observarán a detalle las actividades desarrolladas por cada personal de la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil, así mismo se observó el método de trabajo y las herramientas y/o equipos que estos utilizan en el ejercicio de su labor.
- b. Entrevista: En el presente estudio se entrevistarán a los profesionales que cuentan con mayor experiencia laboral, de esa manera obtendremos información respecto a la metodología de trabajo empleado y todas sus sugerencias para tratar de mejorarlo.
- c. Sistemas Informáticos: En el presente estudio se analizarán los datos proporcionados por la plataforma virtual “Sistema Único de Trámite” con fin de determinar las actividades y/o recursos inmersos en los procesos y procedimientos del Programa en su integridad y específicamente en la Unidad Gerencia de Emprendimiento Juvenil

**3.3.1. Fuente de datos secundarios:**

- a. Libros: En el presente estudio se usarán los libros publicados por la Secretaría de Gestión Pública como marco normativo de la Implementación de la Gestión por Procesos.
- b. Normativa vigente del Programa Jóvenes Productivos, Manual de Operaciones y Directivas de las Unidades Gerenciales.



## **Capítulo 4 : IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS**

### **4.1. ETAPA PREPARATORIA**

En esta etapa de la Implementación de la Gestión Por procesos, se hará mención al marco situacional actual de la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil. Para ello en primera instancia describiremos: El Objetivo, Líneas de Acción, Marco Normativo vigente y Estructura Orgánica del Programa Jóvenes Productivos, para finalmente centrarnos en los principales problemas que actualmente presenta la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil materia de estudio de la presente sección.

#### **4.1.1. Programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes Productivos”**

##### ***4.1.1.1. Objetivo***

El objetivo del Programa Jóvenes Productivos es desarrollar y fortalecer las competencias laborales y de emprendimiento en los y las jóvenes de 15 a 29 años de edad en situación de pobreza, pobreza extrema y/o vulnerabilidad<sup>4</sup> del ámbito urbano y rural, facilitando el acceso al mercado de trabajo formal.

##### ***4.1.1.2. Marco Normativo***

El único documento de gestión institucional y de carácter técnico normativo, que establece la naturaleza, estructura orgánica y funciones, así como los procesos principales del Programa es el Manual de Operaciones(MOP), aprobado por Resolución Ministerial N° 179-2012-TR, de fecha 26 de Julio de 2012.

##### ***4.1.1.3. Líneas de Acción***

El Programa tiene dos líneas de acción las cuales son:

---

<sup>4</sup> Se entiende por población vulnerable a aquellas personas que sufren discriminación o se encuentran en situación de desprotección o presentan riesgos que impiden su desarrollo.

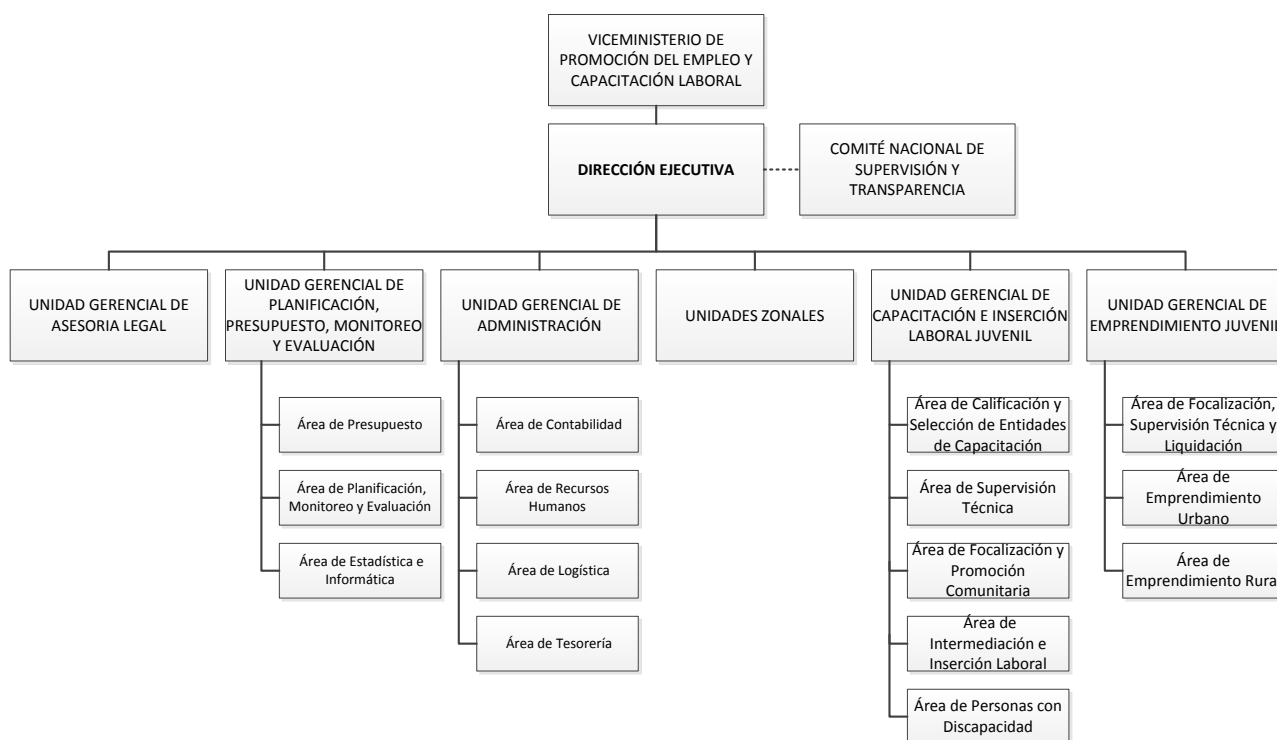
- a) **Capacitación técnica para la inserción laboral**, en esta línea de acción el Programa capacita en habilidades técnico-productivo a jóvenes entre 15 a 29 años en situación de pobreza, pobreza extrema y/o vulnerabilidad, con el fin de mejorar su empleabilidad e insertarlos al mercado laboral formal.
- b) **Capacitación técnica para el autoempleo**, en esta línea de acción el Programa capacita en iniciativas emprendedoras y brinda asistencia técnica a jóvenes entre 15 a 29 años en situación de pobreza, pobreza extrema y/o vulnerabilidad, con el fin de promover el autoempleo.

#### ***4.1.1.4. Estructura Orgánica***

El Programa Jóvenes Productivos cuenta con un (01) Órgano de Dirección que es la Dirección Ejecutiva, un (01) Órgano de Supervisión y Transparencia que es el Comité Nacional de Supervisión y Transferencia, dos (02) Órganos de Asesoramiento que son la Unidad Gerencial de Asesoría Legal y Unidad Gerencial de Planificación, Presupuesto, Monitoreo y Evaluación, un (01) Órgano de Apoyo que es la Unidad Gerencial de Administración, dos (02) Órganos de Línea que son la Unidad Gerencial de Capacitación e Inserción Laboral Juvenil y la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil y un Órgano Desconcentrados que son las Unidades Zonales.

A continuación en la Figura 4-1, se muestra el Organigrama del Programa.

**Figura 4-1:** Organigrama del Programa Nacional de Empleo Juvenil Jóvenes Productivos



Fuente: Manual de Operaciones - Programa “Jóvenes Productivos”  
Elaboración: Propia

#### **4.1.2. Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil (UGEJ)**

##### **4.1.2.1. Objetivo**

La Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil tiene como objetivo, planificar, dirigir, supervisar y monitorear los procesos de capacitación y asistencia técnica de la línea de acción capacitación para el autoempleo en coordinación con los Órganos Desconcentrados, en función a sus competencias.

##### **4.1.2.2. Marco Normativo**

La unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil, desarrolla sus actividades y procesos en marco del Manual de Operaciones (MOP), así mismo sus lineamientos técnicos y procedimientos son dispuestos a través de sus directivas. Las cuales son:

- a. Directiva N°03-2016-MTPE/JOVENES PRODUCTIVOS/DE “Mecánica Operativa para la Calificación y Selección de Entidades para prestar servicios de Capacitación en Emprendimiento y Autorización de Inicio de Cursos del Programa Nacional de Empleo Juvenil Jóvenes Productivos”. Aprobado por Resolución de Dirección Ejecutiva N°43-2016-MTPE/3/24.2/JÓVENES PRODUCTIVOS/DE, de fecha 13 de Mayo de 2016.
- b. Directiva N°04-2016-MTPE/JOVENES PRODUCTIVOS/DE “Procedimientos para las actividades de Focalización y Selección de los beneficiarios de la Capacitación para el Emprendimiento del Programa Nacional de Empleo Juvenil Jóvenes Productivos”. Aprobado por Resolución de Dirección Ejecutiva N°43-2016-MTPE/3/24.2/JÓVENES PRODUCTIVOS/DE, de fecha 13 de Mayo de 2016.
- c. Directiva N°04-2016-MTPE/JOVENES PRODUCTIVOS/DE “Procedimiento para las actividades de Supervisión Técnica y Liquidación Técnico Financiera de los servicios de Capacitación y Acompañamiento de Emprendimiento Juvenil del Programa Nacional de Empleo Juvenil Jóvenes Productivos”. Aprobado por Resolución de Dirección Ejecutiva N°43-2016-MTPE/3/24.2/JÓVENES PRODUCTIVOS/DE, de fecha 13 de Mayo de 2016.

#### ***4.1.2.3. Funciones de la UGEJ***

Son funciones de la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil:

- a) Formular y proponer a la Dirección Ejecutiva, el Plan de Capacitación y Asistencia Técnica para el Autoempleo; así como los instrumentos de gestión y procedimientos de su competencia.

- b) Proponer la suscripción de convenios y/o contratos para la capacitación y asistencia técnica para el autoempleo, así como implementar y supervisar a su ejecución y cumplimiento.
- c) Coordinar con el Programa para la Generación de Empleo Social Inclusivo “Trabaja Perú”, la capacitación para el autoempleo a sus beneficiarios que se encuentre dentro del público objetivo del Programa, de acuerdo con sus competencias.
- d) Proponer los términos de referencia para la contratación de entidades de capacitación y participar en los Comités Especiales.
- e) Evaluar y seleccionar las propuestas técnicas pedagógicas de los cursos a implementarse y proponer a la Dirección Ejecutiva el inicio de los mismos.
- f) Programar, dirigir, coordinar y supervisar los procesos de focalización<sup>5</sup> y promoción<sup>6</sup> de las Unidades Zonales del Programa para la ejecución del Plan de Capacitación y Asistencia Técnica para el Autoempleo.
- g) Coordinar las acciones que faciliten el financiamiento, implementación y sostenibilidad de los planes de negocio seleccionados por el Programa.
- h) Velar por la permanente actualización del registro y archivo de los datos de los beneficiarios del servicio de capacitación para el autoempleo y reportarlo a la Unidad Gerencial de Planificación, Presupuesto, Monitoreo y Evaluación.
- i) Emitir informes sobre la ejecución de metas y los procesos del servicio de capacitación para el autoempleo.

---

<sup>5</sup> Para el Programa, la focalización se define como la determinación de la condición de elegibilidad del joven potencial beneficiario de las localidades y de las poblaciones en riesgo que los sectores y Gobiernos regionales y/o locales proponen en virtud de los convenios suscritos por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y que cumplen el criterio de selección determinados por el SISFOH y los instrumentos propios del Programa.

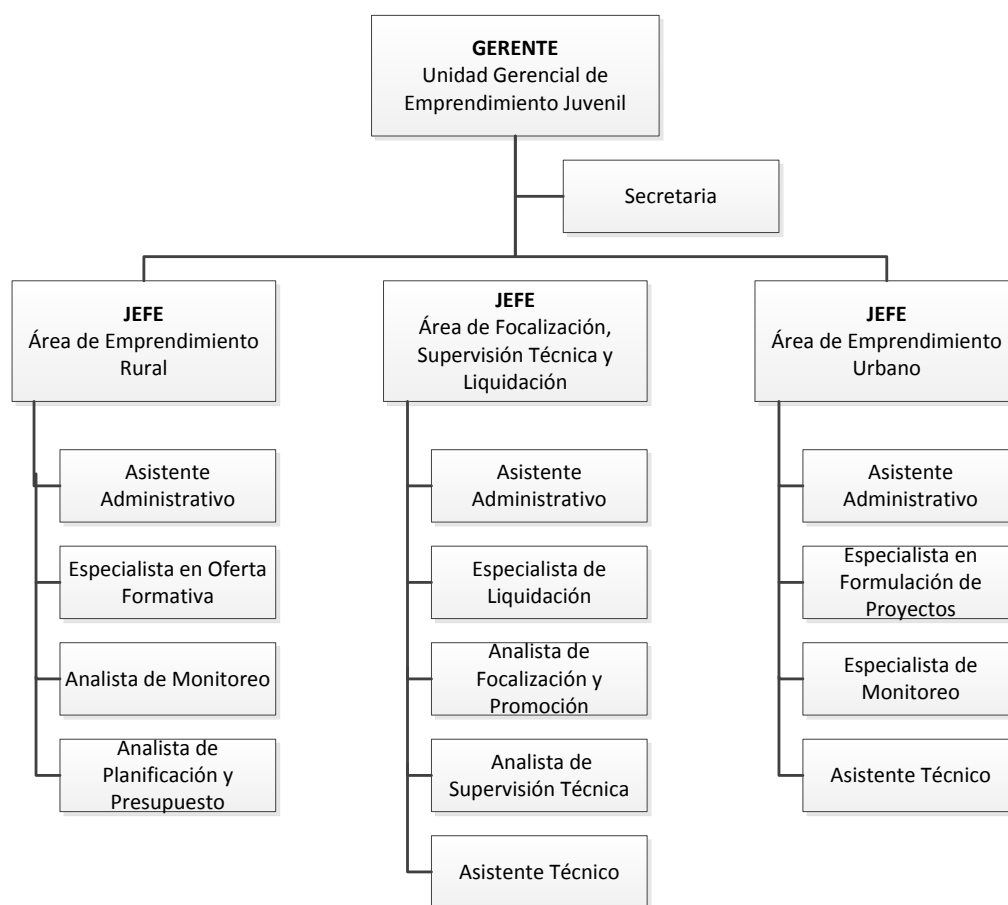
<sup>6</sup> La promoción se define como la aplicación de estrategias de difusión a través de medios para el registro de postulantes.

- j) Participar en la formulación, elaboración y evaluación de planes y presupuestos, así como otros documentos de gestión de acuerdo a la normatividad vigente, en coordinación con la Unidad Gerencial de Planificación, presupuesto, Monitoreo y Evaluación.
- k) Dirigir, ejecutar y supervisar la ejecución de los proyectos especiales de emprendimientos juveniles y/o nueva líneas de acción que sean desarrollados, en el marco de sus funciones, en los ámbitos rural y urbano.
- l) Dirigir el proceso de supervisión técnica y aprobar los informes finales presentados por las entidades de capacitación a fin de realizar el proceso de liquidación, en coordinación con las Unidades Zonales.
- m) Dirigir, coordinar y brindar asistencia técnica a las Unidades Zonales para la ejecución de actividades de acuerdo con sus competencias.
- n) Sistematizar las intervenciones desarrolladas por la Unidad
- o) Otras que le asigne la Dirección Ejecutiva del Programa

#### ***4.1.2.4. Estructura Orgánica***

La Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil depende jerárquicamente de la Dirección Ejecutiva, está a cargo de un Gerente, quien es designado mediante Resolución Viceministerial otorgado por el Viceministro de Promoción del Empleo y Capacitación Laboral a propuesta del Director Ejecutivo. La UGEJ tiene bajo su responsabilidad a tres áreas: El área de Emprendimiento Rural, El área de Emprendimiento Urbano y el Área de Focalización Supervisión Técnica y Liquidación. Así mismo esta gerencia, mantiene relaciones funcionales y de coordinación con todos los Órganos del Programa.

**Figura 4-2:** Organigrama Funcional de la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil



Fuente: Planilla CAS y Ordenes de Servicio de la UGEJ.  
Elaboración: Propia

#### **4.1.2.5. Principales Problemas Encontrados**

El incumplimiento de metas físicas y metas presupuestales son frecuentes en la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil, esto arrastra en gran magnitud a las metas trazadas por el programa y el mismo sector, esto se refleja en la baja tasa anual de jóvenes beneficiarios. A continuación listaremos los principales problemas:

- a. Los procedimientos y procesos de las Áreas de la UGEJ no se encuentran establecidos claramente en las normativas vigentes. El personal con frecuencia consulta a los profesionales con mayor antigüedad en la gerencia, para que estos los guíen en realizar sus propias funciones.

- b. En los procedimientos y procesos de la gerencia existen actividades innecesarias para su cumplimiento, estas alargan los trámites administrativos y generan una alta tasa de tiempo improductivo.
- c. La carga laboral para el personal no es uniforme, recargándose actividades a unos los cuales trabajan más de 8 horas, mientras que otros disponen de tiempo libre durante la jornada laboral.
- d. Existen profesionales dentro de la gerencia que desarrollan actividades que no están estipuladas en sus Términos de Referencia, esto genera duplicidad de funciones y/o puestos laborales innecesarios.
- e. Otro importante problema que es consecuencia del incumplimiento de metas es la Reformulación del Plan Operativo Institucional y las frecuentes rebajas y notas de modificación presupuestaria.

### **4.3. ETAPA DE DIAGNOSTICO**

En esta etapa de la Implementación de la Gestión Por procesos en primera instancia, determinaremos cuales son los Procesos Estratégicos, Misionales y de Soporte del Programa Jóvenes Productivos y elaboraremos el Mapa de Procesos Nivel 0. Luego a través del cuadro de priorización determinaremos el proceso nivel 0 que tenga el mayor impacto en la población.

#### **4.3.1. Representación Gráfica de los Procesos Nivel 0**

Se han identificado los Procesos de Nivel 0 y sus características, a partir de la evaluación de necesidades de la entidad, de los destinatarios de los bienes, servicios y de las partes interesadas. Comprender cómo la entidad desarrolla sus actividades incluye la identificación de los procesos estratégicos, misionales y de soporte.



#### 4.3.1.1. Procesos Estratégicos.

Los procesos estratégicos nos permitirán determinar de las políticas, estrategias, objetivos y metas de la entidad, así como asegurar su cumplimiento. Para determinar cuáles son estos, se analizó previamente los procesos desarrollados en la Unidad Gerencial de Planificación, Presupuesto, Monitoreo y Evaluación. Finalmente, se identificó un (01) proceso de nivel 0 y cinco (05) Procesos de Nivel 1.

**Cuadro 4-1:** Procesos Estratégicos del Programa Jóvenes Productivos

NIVEL 0		NIVEL 1	
Código	Denominación	Código	Denominación
E.01	GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	E.01.01	Gestión de la Planificación Estratégica
		E.01.02	Gestión de la Programación Presupuestaria
		E.01.03	Gestión de Procesos y Desarrollo Organizacional
		E.01.04	Gestión de la Plataforma de la Tecnología de la Información y Comunicación

Fuente: Manual de Operaciones del Programa Jóvenes Productivos  
Elaboración: Propia

#### 4.3.1.2. Procesos Misionales.

Los procesos misionales son los que incorporan los requisitos y necesidades del ciudadano o destinatario de los bienes y servicios, y son encargados de lograr la satisfacción del mismo, por lo que inciden directamente en él. Por tanto en estos procesos se tiene que agregar valor. Para determinar cuáles son estos, se analizaron previamente los procesos desarrollados por la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil (UGEJ) y la Unidad Gerencial de Capacitación Técnico e Inserción Laboral (UGC). Finalmente, se identificó dos (02) proceso de nivel 0, seis (06) procesos de nivel 1 y veinte (20) procesos de nivel 2.

**Cuadro 4-4-2:** Procesos Misionales del Programa Jóvenes Productivos

NIVEL 0		NIVEL 1		NIVEL 2	
Código	Denominación	Código	Denominación	Código	Denominación
M.01	GESTIÓN DEL EMPRENDIMIENTO JUVENIL	M.01.01	Planificación de la Capacitación	M.01.01.01	Elaboración y Aprobación del Plan Anual de Capacitación y Asistencia Técnica
				M.01.01.02	Convocatoria Pública de Entidades de Capacitación
		M.01.02	Evaluación y Selección de ECAP(S)	M.01.02.01	Evaluación de Propuestas Técnicas y Selección de ECAP(S)
				M.01.02.02	Suscripción de Convenios y/o Contratos para la Capacitación y Asistencia Técnica
		M.01.03	Ejecución, Supervisión y Liquidación de convenios	M.01.03.01	Promoción y Focalización
				M.01.03.02	Gestión del Inicio de Curso de Capacitación
				M.01.03.03	Supervisión de la Gestión Administración y Prestación de Servicios de la ECAP
				M.01.03.04	Supervisiones Técnico-Pedagógicas
				M.01.03.05	Supervisión Técnica del Proceso de Acompañamiento
				M.01.03.06	Liquidación Técnico-Financiera
M.02	GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN TÉCNICA E INSERCIÓN LABORAL JUVENIL	M.02.01	Planificación de la Capacitación	M.02.01.01	Elaboración y Aprobación del Plan Anual de Capacitación para la Inserción Laboral.
				M.02.01.02	Convocatoria Pública de Entidades de Capacitación
		M.02.02	Evaluación y Selección de ECAP(S)	M.02.02.01	Evaluación de Propuestas Técnicas y Selección de ECAP(S)
				M.02.02.02	Suscripción de Convenios y/o Contratos para la Capacitación y Asistencia Técnica
		M.02.03	Ejecución, Supervisión y Liquidación de convenios	M.02.03.01	Promoción y Focalización
				M.02.03.02	Gestión del Inicio de Curso de Capacitación
				M.02.03.03	Supervisión de la Gestión Administración y Prestación

					de Servicios de la ECAP
				M.02.03.04	Supervisiones Técnico-Pedagógicas
				M.02.03.05	Supervisión Técnica del Proceso de Acompañamiento
				M.02.03.06	Liquidación Técnico-Financiera

Fuente: Manual de Operaciones y directivas de la UGEJ y UGC  
Elaboración: Propia

### 3.3.1.3. Procesos de Soporte.

Los procesos de soporte se encargan de brindar apoyo o soporte a los procesos operativos o misionales. Para determinar cuáles son estos se analizaron previamente los procesos desarrollados por la Unidad Gerencial de Administración y la Unidad Gerencial de Asesoría Legal. Finalmente, se identificó cuatro (04) proceso de nivel 0 y siete (07) procesos de nivel 1.

**Cuadro 4-4-3:** Procesos de Soporte del Programa Jóvenes Productivos

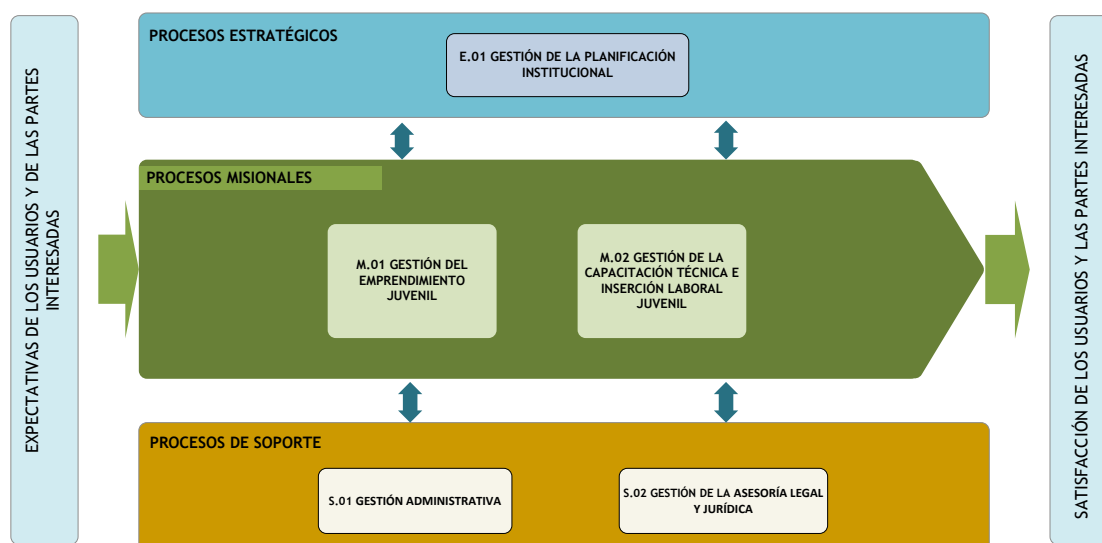
NIVEL 0		NIVEL 1	
Código	Denominación	Código	Denominación
S.01	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	S.01.01	Gestión de Recursos Humanos
		S.01.02	Gestión de atención al Ciudadano y Trámite Documentario
		S.01.03	Gestión del Abastecimiento y Patrimonio
		S.01.04	Gestión de la Tesorería
		S.01.05	Gestión de la Contabilidad
S.02	GESTIÓN DE LA ASESORÍA LEGAL Y JURÍDICA	S.02.01	Asesoría en Asuntos Legales
		S.02.02	Asesoría en Asuntos Jurídicos

Fuente: Manual de Operaciones del Programa Jóvenes Productivos  
Elaboración: Propia

#### 4.3.1.3. Mapa de Procesos Nivel 0

Tras identificar los procesos del Programa Jóvenes Productivos, es necesario determinar su secuencia e interacción; es decir, cómo están ordenados y cómo se relacionan unos procesos con otros, esto se muestra gráficamente en el Mapa de Procesos Nivel 0 presentado a continuación.

**Figura 4-3:** Mapa de Procesos Nivel 0 del Programa Jóvenes Productivos



Fuente: Manual de Operación del Programa Jóvenes Productivos  
Elaboración: Propia

#### 4.3.1.4. Fichas Técnicas de Procesos Nivel 0

En las Fichas Técnicas del Proceso Nivel 0 describiremos de manera clara los elementos que conforman los Procesos Estratégicos, Misionales y de Soporte de Nivel 0 del Programa Jóvenes Productivos.

- Para describir a los Procesos Estratégicos, se ha elaborado la Ficha Técnica Gestión de la Planificación Institucional, la misma que se encuentra en el Anexo 01.
- Para describir a los Procesos Misionales, se han elaborado la Ficha Técnica Gestión del Emprendimiento Juvenil y la Ficha Técnica Gestión de la

Capacitación Técnica e Inserción Laboral Juvenil, la misma que se encuentra en el Anexo 02.

- Para describir a los Procesos de Soporte, se ha elaborado la Ficha Técnica Gestión Administrativa y la Ficha Técnica Gestión de la Asesoría Legal y Jurídica, la misma que se encuentra en el Anexo 03.

## Anexo 01: Fichas Técnicas de los Procesos Estratégicos

**Cuadro 4-4-4:** Ficha Técnica Gestión de la Planificación Institucional

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0					
1)    Nombre	Gestión de la Planificación Institucional		4) Responsable	Unidad Gerencial de Planificación, Presupuesto, Monitoreo y Evaluación	
2)    Objetivo	Conducir y desarrollar los procesos de formulación, seguimiento y evaluación de los planes y presupuestos del Programa; los procesos de identificación, formulación y seguimiento de las actividades y/o proyectos de cooperación técnica y financiera; así como los procesos para elaborar los documentos de modernización de la gestión administrativa.		5) Requisitos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ley N° 29381, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.</li><li>• Ley N° 30372, Ley de Presupuesto del Sector Público para el año Fiscal 2016.</li><li>• Decreto Supremo N° 013-2011-TR, que aprueba la Directiva N° 004-2010-MTPE/4 “Normas para la Formulación, Aprobación y Modificación de Directivas en el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.</li><li>• Decreto Supremo N° 004-2014-TR, Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.</li><li>• Resolución Ministerial N° 179-2012-TR que aprueba el Manual de Operaciones del Programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes a la Obra” y su modificatoria Resolución Ministerial N° 215-2014-TR y Resolución Ministerial N° 234-2014-TR.</li></ul>	
3)    Alcance	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Unidad Gerencial de Capacitación e Inserción Laboral</li><li>▪ Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil</li><li>▪ Unidades Zonales del Programa</li></ul>		6) Clasificación	Proceso Estratégico	
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
7) Proveedores		8) Entradas	9) Procesos nivel 1	10) Salidas	11) Ciudadano o Destinatario de los bienes y servicios
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dirección Ejecutiva del Programa</li><li>• Dirección General de Formación Profesional y Capacitación Laboral</li><li>• Oficina de Planeamiento y Presupuesto</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Plan Estratégico Sectorial Multianual - PESEM</li><li>• Plan Estratégico Institucional - PEI</li><li>• Política Nacional de Empleo</li><li>• Plan Bicentenario</li><li>• Normas en materia de empleabilidad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestión de la Programación Estratégica</li><li>• Gestión de la Programación Presupuestaria</li><li>• Gestión de Procesos y</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Programación del Presupuesto Institucional del Programa</li><li>• Plan Operativo Institucional.</li><li>• Documentos de Gestión</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil</li><li>• Unidad Gerencial de Capacitación e Inserción Laboral</li><li>• Unidades Zonales del Programa</li><li>• Gobiernos Regionales</li><li>• Gobiernos Locales.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Normas en materia de Planeamiento</li><li>• Normas en materia de Presupuesto Público</li><li>• Normativa de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública</li><li>• Plan Anual de Capacitación y Asistencia Técnica de la UGEJ</li><li>• Plan Anual de Capacitación UGC</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestión de la Plataforma de la Tecnología de la Información y Comunicación.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Propuesta de Memoria Anual</li><li>• Informes Técnicos para toma de decisiones de la Alta Dirección</li><li>• Informe Situacional del Mercado Laboral</li><li>• Informes de Seguimiento y Monitoreo</li></ul>	
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
12) Controles o inspecciones		13) Recursos		14) Documentos y formatos
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Opinión de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto del MTPE</li><li>▪ Aplicativo Joven Net</li><li>▪ Sistema Integrado de Administración Financiera</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Profesionales especializados</li><li>• Infraestructura</li><li>• Software</li><li>• Consultorías</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Formato POI</li><li>• Formatos presupuestales</li></ul>
15) Registros			16) Indicadores	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sistema de Trámite Documentario</li><li>• Aplicativo Joven Net</li><li>• Sistema Integrado de Administración Financiera</li></ul>			<ul style="list-style-type: none"><li>• Número de instrumentos de Gestión Aprobados.</li><li>• Porcentaje del presupuesto ejecutado respecto al asignado al Programa.</li><li>• Porcentaje de cumplimiento del POI</li></ul>	

Fuente: Manual de Operación del Programa Jóvenes Productivos, Sistema de Trámite Documentario MTPE  
Elaboración: Propia

## Anexo 02: Fichas Técnicas de los Procesos Misionales

**Cuadro 4-4-5: Ficha Técnica Gestión del Emprendimiento Juvenil**

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
1) Nombre	Gestión del Emprendimiento Juvenil	2) Responsable	Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil	
4) Objetivo	Garantizar que el Programa “Jóvenes Productivos” cuente con herramientas de planificación, supervisión y monitoreo en sus procesos de capacitación y asistencia técnica de la línea de acción capacitación para el autoempleo.	4) Requisitos	<ul style="list-style-type: none"><li>Decreto Supremo N° 004-2014-TR, Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.</li><li>Decreto Supremo N° 013-2011-TR, que crea el Programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes Productivos” y sus modificatorias Decreto Supremo N° 004-2012-TR y 004-2015-TR.</li><li>Resolución Ministerial N° 179-2012-TR que aprueba el Manual de Operaciones del Programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes a la Obra” y su modificatoria Resolución Ministerial N° 215-2014-TR y Resolución Ministerial N° 234-2014-TR.</li><li>Resolución de Dirección Ejecutiva N° 073 y N° 093-2014-MTPE/3/24.2/JOVENES A LA OBRA/DE que aprueba las Coordinaciones Funcionales del Programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes a la Obra”.</li></ul>	
5) Alcance	<ul style="list-style-type: none"><li>Personal, áreas y gerencias del Programa involucrados en el proceso de Capacitación para el Autoempleo</li><li>Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil</li><li>Unidades Zonales del Programa</li><li>Entidades de Capacitación.</li></ul>	6) Clasificación	Proceso Misional	
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
7) Proveedores	8) Entradas	9) Procesos nivel 1	10) Salidas	11) Ciudadano o Destinatario de los bienes y servicios
<ul style="list-style-type: none"><li>Dirección Ejecutiva del Programa</li><li>Unidad Gerencial de Planificación, Presupuesto, Monitoreo y Evaluación.</li><li>Unidad Gerencial de Administración</li><li>Gobiernos Regionales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Normas en materia de empleabilidad</li><li>Memorando de Presupuesto Institucional aprobado.</li><li>Requerimientos de Intervención en materia de emprendimiento Juvenil(Solicitudes)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Planificación de la Capacitación</li><li>Evaluación y Selección de ECAP(s)</li><li>Ejecución, Supervisión y Liquidación de Convenios</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Plan de Anual de Capacitación y Asistencia Técnica.</li><li>Informe de beneficiarios seleccionados</li><li>Informe de Evaluación y Selección de ECAP(s)</li><li>Convenios Suscritos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Jóvenes de 18 a 29 años en condición de pobreza y/o vulnerabilidad</li><li>Gobiernos Regionales</li><li>Gobiernos Locales.</li><li>Dirección Ejecutiva del Programa</li><li>Unidad Gerencial de</li></ul>



<ul style="list-style-type: none"><li>Gobiernos Locales</li></ul>			<ul style="list-style-type: none"><li>Informe de Liquidación Técnica Financiera de Convenios Suscritos</li></ul>	Planificación, Presupuesto, Monitoreo y Evaluación.
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
12) Controles o inspecciones	13) Recursos		14) Documentos y formatos	
<ul style="list-style-type: none"><li>Opinión de la Unidad Gerencial de Planificación, presupuesto y Evaluación</li><li>Aplicativo Joven Net</li><li>Sistema Integrado de Gestión Administrativa</li><li>Sistema Integrado de Administración Financiera</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Profesionales especializados</li><li>Infraestructura</li><li>Software</li><li>Consultorías</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>Ficha de Focalización y Test de Habilidades y Aptitudes Emprendedoras</li><li>Modelo de Propuesta Técnica Para la Convocatoria Pública</li><li>Formato de Planificación de Actividades del Supervisor</li><li>Formato de Informe Final de Capacitación y Acompañamiento.</li></ul>	
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
15) Registros			16) Indicadores	
<ul style="list-style-type: none"><li>Sistema de Trámite Documentario</li><li>Aplicativo Joven Net</li><li>Sistema Integrado de Gestión Administrativa</li></ul>			<ul style="list-style-type: none"><li>Número de convenios suscritos</li><li>Número de Jóvenes Focalizados</li><li>Número de Jóvenes beneficiarios del Programa</li><li>Número de Jóvenes Capacitados en Emprendimiento</li><li>Número de Jóvenes con Negocio implementado</li><li>Número de Alianzas estratégicas firmadas</li></ul>	

Fuente: Manual de Operación del Programa Jóvenes Productivos, Sistema de Trámite Documentario MTPE  
Elaboración: Propia

**Cuadro 4-4-6:** Ficha Técnica Gestión de la Capacitación Técnica e Inserción Laboral Juvenil

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
1) Nombre	Gestión de la Capacitación Técnica e Inserción Laboral Juvenil	2) Responsable	Unidad Gerencial de Capacitación e Inserción Laboral Juvenil	
3) Objetivo	Garantizar que el Programa “Jóvenes Productivos” cuente con herramientas de planificación, supervisión y monitoreo en sus procesos de capacitación técnica e inserción laboral.	4) Requisitos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Decreto Supremo N° 004-2014-TR, Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.</li><li>• Decreto Supremo N° 013-2011-TR, que crea el Programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes Productivos” y sus modificatorias Decreto Supremo N° 004-2012-TR y 004-2015-TR.</li><li>• Resolución Ministerial N° 179-2012-TR que aprueba el Manual de Operaciones del Programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes a la Obra” y su modificatoria Resolución Ministerial N° 215-2014-TR y Resolución Ministerial N° 234 2014-TR.</li><li>• Resolución de Dirección Ejecutiva N° 073 y N° 093-2014-MTPE/3/24.2/JOVENES A LA OBRA/DE que aprueba las Coordinaciones Funcionales del Programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes a la Obra”.</li></ul>	
5) Alcance	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Personal, áreas y gerencias del Programa involucrados en el proceso de Capacitación Técnica para la Inserción Laboral Juvenil</li><li>▪ Unidad Gerencial de Capacitación e Inserción Laboral Juvenil</li><li>▪ Unidades Zonales del Programa</li><li>▪ Entidades de Capacitación.</li></ul>	6) Clasificación	Proceso Misional	
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
7) Proveedores	8) Entradas	9) Procesos nivel 1	10) Salidas	11) Ciudadano o Destinatario de los bienes y servicios

<ul style="list-style-type: none"><li>• Dirección Ejecutiva del Programa</li><li>• Unidad Gerencial de Planificación, Presupuesto, Monitoreo y Evaluación.</li><li>• Unidad Gerencial de Administración</li><li>• Gobiernos Regionales</li><li>• Gobiernos Locales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Normas en materia de empleabilidad</li><li>• Memorando de Presupuesto Institucional aprobado.</li><li>• Requerimientos de Intervención en materia de Capacitación Técnica Ocupacional(Solicitudes)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planificación de la Capacitación Para la Inserción Laboral Juvenil</li><li>• Evaluación y Selección de ECAPs</li><li>• Ejecución, Supervisión y Liquidación de Convenios</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plan de Capacitación para la Inserción Laboral Juvenil.</li><li>• Informe de beneficiarios seleccionados</li><li>• Informe de Evaluación y Selección de ECAPs</li><li>• Convenios Suscritos</li><li>• Informe de Liquidación Técnica Financiera de Convenios Suscritos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jóvenes de 18 a 29 años en condición de pobreza y/o vulnerabilidad</li><li>• Gobiernos Regionales</li><li>• Gobiernos Locales.</li><li>• Dirección Ejecutiva del Programa</li><li>• Unidad Gerencial de Planificación, Presupuesto, Monitoreo y Evaluación.</li></ul>
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
12) Controles o inspecciones		13) Recursos		14) Documentos y formatos
<ul style="list-style-type: none"><li>• Opinión de la Unidad Gerencial de Planificación, presupuesto y Evaluación</li><li>• Aplicativo Joven Net</li><li>• Sistema Integrado de Gestión Administrativa</li><li>• Sistema Integrado de Administración Financiera</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Profesionales especializados</li><li>• Infraestructura</li><li>• Software</li><li>• Consultorías</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Ficha de Focalización</li><li>• Modelo de Propuesta Técnica Para la Convocatoria Pública</li><li>• Formato de Planificación de Actividades del Supervisor</li><li>• Formato de Informe Final de Capacitación y Acompañamiento.</li></ul>
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
15) Registros			16) Indicadores	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sistema de Trámite Documentario</li><li>• Aplicativo Joven Net</li><li>• Sistema Integrado de Gestión Administrativa</li></ul>			<ul style="list-style-type: none"><li>• Número de convenios suscritos</li><li>• Número de Jóvenes Focalizados</li><li>• Número de Jóvenes beneficiarios del Programa</li><li>• Número de Jóvenes Capacitados en Habilidades Técnico-Productivas</li><li>• Número de Jóvenes Insertados al Mercado Laboral</li><li>• Número de Alianzas estratégicas firmadas</li></ul>	

Fuente: Manual de Operación del Programa Jóvenes Productivos, Sistema de Trámite Documentario MTPE  
Elaboración: Propia

### Anexo 03: Fichas Técnicas de los Procesos de Soporte

**Cuadro 4-4-7:** Ficha Técnica de la Gestión Administrativa

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
1) Nombre	Gestión Administrativa	2) Responsable	Unidad Gerencial de Administración	
3) Objetivo	Ejecutar los sistemas administrativos del Programa “Jóvenes Productivos” en materia de gestión de recursos humanos, abastecimiento, contabilidad y tesorería.	4) Requisitos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ley N° 30372, Ley de Presupuesto del Sector Público para el año Fiscal 2016.</li><li>• Ley del Servicio Civil – Ley N° 30057 y su Reglamento General aprobado con D.S. N° 040-2014-PCM</li><li>• Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.</li><li>• Ley N° 25323, que crea el Sistema Nacional de Archivos</li><li>• Ley del Sistema Nacional de Bienes Estatales – Ley N° 29151</li><li>• Ley 28708 Ley del Sistema Nacional de Contabilidad</li><li>• Ley N° 28112 Sistema Nacional de Tesorería</li><li>• Decreto Supremo N° 004-2014-TR, Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.</li><li>• Resolución Ministerial N° 179-2012-TR que aprueba el Manual de Operaciones del Programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes a la Obra” y su modificatoria Resolución Ministerial N° 215-2014-TR y Resolución Ministerial N° 234 2014-TR.</li></ul>	
5) Alcance	Servidores, ex servidores y Unidades Gerenciales del Programa “Jóvenes Productivos”.	6) Clasificación	Proceso de Soporte	
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
7) Proveedores	8) Entradas	9) Procesos nivel 1	10) Salidas	11) Ciudadano o Destinatario de los bienes y servicios

<ul style="list-style-type: none"><li>Oficina General de Administración del MTPE</li><li>Dirección Ejecutiva del Programa</li><li>Unidades Gerenciales del Programa</li><li>Unidades Zonales del Programa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Lineamientos y normas del SERVIR</li><li>Plan de Gestión de RRHH</li><li>Documentos generados o recibidos por la entidad.</li><li>Requerimiento a través de Solicitudes, Memorándum, Términos de Referencia o Especificaciones Técnicas.</li><li>Pagos en efectivo, constancia de depósito bancario, cheques de gerencia</li><li>Planillas de haberes, Órdenes de compra y ordenes de servicio, Planilla de viáticos, Resoluciones de Caja chica</li><li>Registro de ingresos y gasto por operaciones presupuestales y financieras</li><li>Expedientes de gasto de cada unidad orgánica de la Unidad Ejecutora.</li><li>Estados Presupuestarios y financieros de la Unidades Ejecutoras del MINAGRI</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Gestión de Recursos Humanos</li><li>Gestión de atención al Ciudadano y Trámite Documentario</li><li>Gestión del Abastecimiento y Patrimonio</li><li>Gestión de la Tesorería</li><li>Gestión de la Contabilidad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Cuadro de Indicadores de Gestión de la Oficina General de Recursos Humanos</li><li>Informe Anual de Solicitudes Atendidas y no Atendidas en el marco de la Ley de Transparencia</li><li>Informe Mensual de Entradas y Salidas de Existencias de Almacén</li><li>Órdenes de Compra</li><li>Ordenes de Servicio</li><li>Contratos</li><li>Resolución Directoral de aprobación y modificación del PAC</li><li>Solicitud de movilidad local o nacional</li><li>Expedientes de gasto devengado y aprobado en el SIAF para su posterior giro.</li><li>Estados Financieros y Presupuestarios</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Dirección Ejecutiva del Programa</li><li>Unidades Gerenciales del Programa</li><li>Unidades Zonales del Programa.</li><li>Órgano de Control Institucional del MTPE</li><li>Contraloría General de La República</li></ul>
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
12) Controles o inspecciones	13) Recursos	14) Documentos y formatos		
<ul style="list-style-type: none"><li>Opinión de la Oficina General de Administración del MTPE</li><li>Sistema Integrado de Gestión Administrativa</li><li>Sistema Integrado de Administración Financiera</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Profesionales especializados</li><li>Infraestructura</li><li>Software</li><li>Consultorías</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Formatos contenidas en las directivas de SERVIR</li><li>Reporte de ingreso de documentos</li><li>Formatos contenidas en las directivas de la Oficina de Tesorería</li><li>Formatos contenidas en las directivas de la Oficina de Contabilidad</li></ul>		
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				

15) Registros	16) Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de Trámite Documentario</li> <li>• Sistema Integrado de Gestión Administrativa</li> <li>• Sistema Integrado de Administración Financiera</li> <li>• Informes Técnicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje creciente de personal con el perfil establecido en las políticas del MINAGRI Número de Jóvenes Focalizados</li> <li>• Porcentaje de trámites y solicitudes atendidos en el plazo establecido</li> <li>• Tiempo promedio de generación de Órdenes de Compra, Ordenes de Servicio y Contratos</li> <li>• Número de Requerimientos atendidos mediante Órdenes de Compra, Ordenes de Servicio y Contratos</li> <li>• Cantidad de procedimientos de selección incluidos en el PAC convocados dentro de la fecha programada</li> <li>• Números de comprobantes de pago otorgados y atendidos</li> <li>• Tiempo promedio de los expedientes de gasto atendidos.</li> <li>• Tiempo promedio de los Estados Financieros y Presupuestarios</li> </ul>

Fuente: Manual de Operación del Programa Jóvenes Productivos, Sistema de Trámite Documentario MTPE

Elaboración: Propia

**Cuadro 4-4-8: Ficha Técnica de la Gestión de la Asesoría Legal y Jurídica**

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
1) Nombre	Gestión de la Asesoría Legal y Jurídica	2) Responsable	Unidad Gerencial de Asesoría Legal	
3) Objetivo	Asesorar en materia legal a la Dirección Ejecutiva y demás Órganos del Programa, emitiendo pronunciamiento técnico legal sobre los asuntos de carácter jurídico del Programa.	4) Requisitos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ley del Servicio Civil – Ley N° 30057 y su Reglamento General aprobado con D.S. N° 040-2014-PCM</li><li>• Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General</li><li>• Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo</li><li>• Decreto Supremo N° 004-2014-TR, Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.</li><li>• Resolución Ministerial N° 276-2010-TR, que aprueba la Directiva N° 004-2010-MTPE/4 “Normas para la Formulación, Aprobación y Modificación de Directivas en el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo” y su modificatoria mediante R.M. N° 045-2011-TR.</li><li>• Resolución Ministerial N° 179-2012-TR que aprueba el Manual de Operaciones del Programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes a la Obra” y su modificatoria Resolución Ministerial N° 215-2014-TR y Resolución Ministerial N° 234 2014-TR.</li></ul>	
5) Alcance	Dirección General, Unidades Gerenciales y Unidades Zonales del Programa.	6) Clasificación	Proceso de Soporte	
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
7) Proveedores	8) Entradas	9) Procesos nivel 1	10) Salidas	11) Ciudadano o Destinatario de los bienes y servicios
<ul style="list-style-type: none"><li>• Oficina General de Asesoría Jurídica del MTPE</li><li>• Dirección Ejecutiva del Programa</li><li>• Unidades Gerenciales del Programa</li><li>• Unidades Zonales del Programa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Solicitud de opinión o propuesta de norma</li><li>• Solicitud de interpretación de norma</li><li>• Normas</li><li>• Documentos probatorios de denuncias.</li><li>• Directiva de atención de denuncias.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Asesoría en Asuntos Legales</li><li>▪ Asesoría en Asuntos Jurídicos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proyectos de Normas</li><li>• Proyectos de Resoluciones Directorales</li><li>• Proyectos de Contratos y Convenios</li><li>• Informes y opiniones legales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dirección Ejecutiva del Programa</li><li>• Unidades Gerenciales del Programa</li><li>• Unidades Zonales del Programa.</li><li>• Contraloría General de La República</li></ul>
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				

12) Controles o inspecciones	13) Recursos	14) Documentos y formatos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opinión de la Oficina General de Asesoría Jurídica del MTPE</li> <li>• Sistema de Trámite Documentario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionales especializados</li> <li>• Infraestructura</li> <li>• Software</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte de ingreso de documentos</li> </ul>
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO		
15) Registros	16) Indicadores	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de Trámite Documentario</li> <li>• Informe legal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de informes y opiniones legales emitidas oportunamente.</li> <li>• Número de Proyectos de Resoluciones Directorales emitidas</li> </ul>	

Fuente: Manual de Operación del Programa Jóvenes Productivos, Sistema de Trámite Documentario MTPE  
Elaboración: Propia



#### ***4.3.1.5. Priorización de los Procesos levantados en el Programa Jóvenes Productivos*** <sup>7</sup>

En el Marco del Dimensionamiento del Programa “Jóvenes Productivos”; concluido el desarrollo del Mapeo de Procesos de la entidad, se deberá realizar la priorización de los procesos levantados en la primera fase del Dimensionamiento, a fin de establecer los procesos a mejorar, para poder identificar las oportunidades de mejoras a partir del reconocimiento de problemas del Proceso Priorizado.

La Metodología a implementar será:

- Revisión de los procesos misionales (procesos de producción de bienes y servicios, son los procesos esenciales, “razón de Ser de la entidad”), estos procesos son los que directamente tienen impacto en la población. Por tanto serán materia de análisis.
- Cuadro comparativo de procesos mapeados (Procesos Misionales) VS Criterios (establecidos por servir).

Los Criterios priorizados por servir son cinco (5), los cuales se detallan a continuación:

- **Alineamiento a las políticas públicas:** Este criterio indica el grado de relación que guarda el proceso ya mejorado, con lo estipulado en las políticas públicas.
- **Alto impacto positivo en el ciudadano:** Este criterio indica el efecto positivo que podría tener la oportunidad de mejora de este proceso en relación a la satisfacción de las necesidades del ciudadano.
- **Facilidad para implementar:** Este criterio indica cuán fácil resulta la implementación de la oportunidad de mejora del proceso en términos de: a)

---

<sup>7</sup> Secretaría de Gestión Pública (2013). Herramientas de Apoyo para la Implementación de la Gestión por Procesos en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, Presidencia de Consejos de Ministro, Lima, Perú

Bajo costo de implementación, b) disponibilidad de información histórica para la línea base y para medir avances, c) cuán convencido se encuentra el responsable del proceso. d) facilidades e incentivos otorgados por el Gobierno

- **Disponibilidad de recursos:** Este criterio indica la existencia de una cantidad de recursos necesarios para la implementación de la oportunidad de mejora del proceso.
- **Facilidad futura de uso de TIC:** Este criterio indica cuán rápido el proceso puede ser mejorado haciendo uso de herramientas TIC, después de la implementación de la oportunidad de mejora.

El peso de los criterios para obtener la priorización de los procesos son los siguientes:

- Alineamiento a las políticas públicas( $W_1 = 0.20$ )
- Alto impacto positivo en el ciudadano( $W_2 = 0.30$ )
- Facilidad para implementar( $W_1 = 0.20$ )
- Disponibilidad de recursos( $W_1 = 0.20$ )
- Facilidad futura de uso de TIC( $W_1 = 0.10$ )

Para el llenado del cuadro se analizara cada proceso con cada criterio y se asignara un número (01, 02 y 03), los cuales se detallan a continuación:

- 01 indica que la relación del proceso con el criterio analizado es Bajo.
- 02 indica que la relación del proceso con el criterio analizado es Medio.
- 03 indica que la relación del proceso con el criterio analizado es Alto.

#### 4.3.1.5.1. Priorización de Procesos Nivel 0

En la presente sección, realizamos el llenado del cuadro de priorización en base a la escala número del 1 al 3 según los criterios mencionados en el párrafo anterior.

**Cuadro 4-4-9:** Priorización de Procesos Nivel 0

PROCESOS NIVEL 0	CRITERIOS					TOTAL
	Alineamiento a las políticas públicas (W=0.20)	Alto impacto positivo en el ciudadano (W=0.30)	Facilidad para implementar (W=0.20)	Disponibilidad de recursos (W=0.20)	Facilidad futura de uso de TIC (W=0.10)	
Gestión del Emprendimiento Juvenil	3	3	3	2	3	<b>2.80</b>
Gestión de la Capacitación Técnica e Inserción Laboral Juvenil	3	2	2	2	3	2.30

Fuente: Mapa de Procesos Nivel 0 del Programa Jóvenes Productivos  
Elaboración: Propia

Después de realizar la priorización se realizó un análisis de los Procesos Nivel 0 en relación a los criterios de priorización obteniendo el siguiente resultado:

- El proceso Gestión del Emprendimiento Juvenil obtuvo un total de 2.80 puntos.
- El proceso Gestión de la Capacitación Técnica e Inserción Laboral Juvenil obtuvo un total de 2.30 puntos.

Por tanto, se concluye que el **proceso más resaltante**, que produce mayor impacto en la población y que presenta mayor facilidades de implementación es el proceso **Gestión del Emprendimiento Juvenil**, esto se resume en su mayor puntaje. Es por tal motivo que en la siguiente etapa “Mejora de Procesos”, mediremos, analizaremos, evaluaremos y mejoraremos cada procedimiento de este proceso.

#### 4.4. ETAPA DE MEJORA DE PROCESOS

En la presente etapa, mediremos, analizaremos, evaluaremos y mejoraremos cada procedimiento inmerso en los procesos de la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil, para ello en primera instancia, identificaremos mediante el Cuadro 4-10: **Matriz Cliente – Bienes y/o Servicios**, los bienes y/o servicios que brinda la gerencia a sus clientes internos y externos. Mediante el Cuadro 4-11: **Inventario de Procesos y Procedimientos**, **determinaremos** el número de procedimientos y **sus objetivos** a medir por cada Proceso de Nivel 2. Luego mediante el **Diagrama de Ishikawa (diagrama de causa efecto)**, determinaremos la causa raíz de los problemas que acontecen a la gerencia de emprendimiento. Tomando como insumo la ficha de procedimiento y el diagrama de flujo, elaboraremos la **Tabla ASME-VM**, el cual nos servirá de instrumento de **análisis y evaluación**, para eliminar los cuellos de botella y las actividades innecesarias que no crean valor, así mismo esta tabla nos permite conocer la relación de los recursos que se utilizan por cada actividad.

Finalmente, se muestra el **procedimiento mejorado** a través de la ficha de procedimiento y flujo grama del procedimiento analizado.

#### 4.4.1. Matriz Cliente – Bienes y/o Servicios

Mediante esta matriz se determina la relación entre los destinatarios de bienes y servicios (clientes internos o externos); y los bienes y servicios (productos) que la entidad ofrece a cada uno de ellos.

**Cuadro 4-4-10:** Matriz Cliente – Bienes y/o Servicios - UGEJ

CLIENTE		BIEN Y/O SERVICIOS											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Internos	Dirección Ejecutiva	Plan Anual de Capacitación y Asistencia Técnica	Memorando de Convocatoria Pública de ECAPs	Informe de Evaluación de Propuestas Técnicas y Selección de ECAPs		Convenio de Cooperación Interinstitucional y/o Contrato de Servicios				Autorización de Inicio de Curso			Informe de Liquidación Técnica Financiera
	Unidad Gerencial de Planificación, Presupuesto, Monitoreo y Evaluación												
	Unidad Gerencial de Asesoría Legal												
	Unidades Zonales	Plan Anual de Capacitación y Asistencia Técnica											
Externos	Entidades de Capacitación			Informe de Evaluación de Propuestas Técnicas y Selección de ECAPs	Informe de Supervisión Preventiva		Plan de Promoción y Focalización	Informe de Supervisión Inicial	Informe de la Supervisión Administrativa y de Servicios		Informe de las Supervisiones Técnico-Pedagógicas	Informe de Supervisión Técnica del Proceso de Acompañamiento	
	Gobiernos Locales												
	Gobiernos Regionales												

Fuente: MOP del Programa Jovenes Productivos y directivas de la UGEJ

Elaboración: Propia

#### 4.4.2. Inventario de Procesos y Procedimientos

Mediante este inventario determinaremos el número de procedimientos y sus objetivos a medir por cada Proceso de Nivel 2.

**Cuadro 4-4-11:** Inventario de Procesos y Procedimientos – UGEJ

<b>ÓRGANO:</b>		Programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes Productivos”					
<b>UNIDAD ORGÁNICA:</b>		Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil					
<b>FECHA:</b>		10 de Julio de 2017					

PROCESO		PROCEDIMIENTO		BASE LEGAL	OBJETIVO	CLIENTE	OTROS ÓRGANOS Y ENTIDADES INVOLUCRAD AS
Denominación	Código	Denominación	Código				
Planificación de la Capacitación	UGEJ-001	Formulación y Aprobación del Plan de Capacitación y Asistencia Técnica	AER-001	a) Directiva N° 03-2016-MTPE-JOVENES PRODUCTIVOS/DE	Orientar el cumplimiento de los objetivos, acciones estratégicas y metas de la UGEJ en un periodo de un año.	- DE - UGP - UZ	- UGA - GR - GL
		Convocatoria Pública de Entidades de Capacitación	AER-002		Invitar a las ECAPs a participar en el proceso de selección para prestar servicios de Capacitación en Emprendimiento para Programa	- DE - UGP - UGAL - UZ - ECAP(s)	- UGA
Evaluación y Selección de ECAP(s)	UGEJ-002	Evaluación de Propuestas Técnicas y Selección de ECAP(s)	AER-003	b) Manual de Operaciones del Programa “Jóvenes Productivos”	Seleccionar a la ECAP que presente mejor propuesta técnica de capacitación.	- DE - UGP - ECAP(s)	
		Suscripción de Convenios y/o Contratos Para la Capacitación y Asistencia Técnica	AER-004		Comprometer al responsable legal de la Entidad de Capacitación a cumplir y respetar las actividades y metas técnico financieras establecidas en su Propuesta Técnica.	- DE - UGP - UGAL - UZ - ECAP(s)	

Ejecución, Supervisión y Liquidación de Convenios	UGEJ-003	Supervisión Preventiva	AFSTL-001	a) Directiva N° 05-2016-MTPE-JOVENES PRODUCTIVOS/DE b) Manual de Operaciones del Programa “Jóvenes Productivos”	Garantizar el cumplimiento de las condiciones de infraestructura, equipamiento, mobiliario y capacidad física instalada, los cuales fueron estipulados por la ECAP en los convenios suscritos según las propuestas técnicas aprobadas.	- UZ - AER/AEU - ECAP(s)	- DE - UGP
		Promoción y Focalización	AFSTL-002	a) Directiva N° 04-2016-MTPE-JOVENES PRODUCTIVOS/DE b) Manual de Operaciones del Programa “Jóvenes Productivos”	Ejecutar las actividades de difusión publicitaria del programa e inscripción de jóvenes de las zonas priorizadas en el Plan de Capacitación y Asistencia Técnica.	- UZ - ECAP(s) - GR - GL	- DE - UGP - GR - GL
		Supervisión Inicial	AFSTL-003	a) Directiva N° 05-2016-MTPE-JOVENES PRODUCTIVOS/DE b) Manual de Operaciones del Programa “Jóvenes Productivos”	Supervisar de manera inopinada las condiciones de infraestructura, equipamiento, mobiliario e insumos, para garantizar las condiciones necesarias para el buen desarrollo del proceso de capacitación.	- UZ - ECAP(s) - GR - GL	- DE - UGP
		Inicio de Cursos	AER-005	a) Directiva N° 03-2016-MTPE-JOVENES PRODUCTIVOS/DE b) Manual de Operaciones del Programa “Jóvenes Productivos”	Autorizar a la ECAP el inicio de la capacitación previo cumplimiento de las condiciones técnicas necesarias.	- DE - UGP - UGAL - UZ - ECAP(s)	- VPCL
		Supervisión de Administración y Servicios – SAS	AFSTL-004	a) Directiva N° 05-2016-MTPE-JOVENES PRODUCTIVOS/DE b) Manual de Operaciones del Programa “Jóvenes Productivos”	Supervisar de manera inopinada el ejercicio administrativo de la ECAP, el desempeño de su personal, el servicio de movilidad y entrega de estipendios brindados, así como sus documentos de control (registro de asistencia, nomina definitiva de beneficiarios, ingresos de asistencia	- UZ - AER/AEU - ECAP(s)	- DE - UGP

				Productivos”	al aplicativo, otros).		
		Supervisión Técnico Pedagógica – STP	AFSTL-005		Supervisar de manera inopinada los aspectos metodológicos y provisión de servicios que inciden directamente en el proceso de capacitación, tales como: el desarrollo de la capacitación en atención a la programación curricular, desempeño del docente y la verificación del cumplimiento de los objetivos de la sesión supervisada.	- UZ - AER/AEU - ECAP(s)	- DE - UGP
		Supervisión Técnica del Proceso de Acompañamiento - STA	AFSTL-006		Supervisar de manera inopinada el cumplimiento de la prestación de los servicios propuestos para la fase de acompañamiento, ello aborda: La Entrega del KIT Emprendedor, la Formalización y Fortalecimiento del Negocio y la Asistencia Técnica	- UZ - AER/AEU - ECAP(s)	- DE - UGP
		Liquidación Técnico-Financiera	AFSTL-007		Determinar el monto presupuestal ejecutado del total transferido sobre la base de la documentación sustentatoria presentada por la ECAP y los informes finales de los supervisores del Programa.	- UZ - AER/AEU - DE - UGA - ECAP(s)	- UGP


Fuente: MOP del Programa Jovenes Productivos y directivas de la UGEJ  
Elaboración: Propia



#### 4.4.3. Fichas de Procesos Nivel 1


En la presente sección describiremos con el objeto de facilitar su comprensión los elementos que conforman los procesos Nivel 1 del Programa “Jóvenes Productivos”, específicamente el Proceso de Planificación de la Capacitación, el Proceso de Evaluación y Selección de ECAP(s) y el Proceso de Ejecución, Supervisión y Liquidación de Convenios, los cuales lo ejecuta la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil.

**Cuadro 4-4-12:** Ficha del Proceso de Planificación de la Capacitación - UGEJ

 <b>Jóvenes Productivos</b> Programa Nacional de Empleo Juvenil	<b>FICHA DEL PROCESO</b>			
<b>Código</b>	UGEJ-001			
<b>Nombre</b>	Planificación de la Capacitación			
<b>Objetivo</b>	Establecer los objetivos, acciones estratégicas y metas de la UGEJ y el de los servicios prestados por la ECAP.			
<b>Descripción</b>	Se recibe de la UA el presupuesto institucional, de la DE y UP los decretos supremos y de los GR y GL las solicitudes de intervención, se realiza un diagnóstico socio económicos de las zonas solicitadas para intervención, se determinan las zonas priorizadas, las metas y los recursos a emplear durante el año para así convocar a las ECAPs que prestarán los servicios de capacitación en emprendimiento.			
<b>Alcance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unidad General de Emprendimiento Juvenil</li> <li>▪ Las Unidades Zonales del Programa</li> <li>▪ Entidades de Capacitación</li> </ul>			
<b>Proveedor</b>	<b>Entrada</b>	<b>Listado de Procedimientos</b>	<b>Salida</b>	<b>Cliente</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dirección Ejecutiva</li> <li>▪ Unidad Gerencial de Planificación, Presupuesto, Monitoreo y Evaluación</li> <li>▪ Gobiernos Regionales</li> <li>▪ Gobiernos Locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presupuesto Institucional</li> <li>▪ Decretos supremos</li> <li>▪ Solicitudes de los gobiernos locales</li> <li>▪ Solicitudes de Gobiernos Regionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formulación y Aprobación del Plan de Capacitación y Asistencia Técnica</li> <li>▪ Convocatoria Pública de Entidades de Capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan Anual de Capacitación y Asistencia Técnica</li> <li>▪ Memorando de Convocatoria Pública de ECAP(s)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dirección Ejecutiva</li> <li>▪ Unidad Gerencial de Planificación, Presupuesto, Monitoreo</li> <li>▪ Unidades Zonales</li> </ul>
<b>Indicador del Proceso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Número de modificaciones realizadas al Plan de Trabajo</li> <li>▪ Número de modificaciones realizadas al memorando de Convocatoria Pública</li> </ul>			
<b>Registro</b>	Informe Técnico			


Fuente: MOP del Programa Jóvenes Productivos y directivas de la UGEJ  
 Elaboración: Propia

**Cuadro 4-4-13:** Ficha del Proceso de Evaluación y Selección de ECAP(s) -UGEJ

 <b>Jóvenes Productivos</b> <small>Programa Nacional de Empleo Juvenil</small>	<b>FICHA DEL PROCESO</b>			
<b>Código</b>	UGEJ-002			
<b>Nombre</b>	Evaluación y Selección de ECAP(s)			
<b>Objetivo</b>	Seleccionar a la ECAP que presente mejor propuesta técnica de capacitación y suscribir convenio de cooperación y/o contratar los servicios de está.			
<b>Descripción</b>	Se reciben las propuestas técnicas de las ECAP(s), se las evalúa según la Matriz de Evaluación, se selecciona a la ECAP con mayor puntaje y se suscribe convenio y/o contrata a está.			
<b>Alcance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unidad General de Emprendimiento Juvenil</li> <li>▪ La Unidades Zonales del Programa</li> <li>▪ Entidades de Capacitación</li> </ul>			
<b>Proveedor</b>	<b>Entrada</b>	<b>Listado de Procedimientos</b>	<b>Salida</b>	<b>Cliente</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entidades de Capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Propuestas Técnicas</li> <li>▪ Cartas de Expresión de Interés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluación de Propuestas Técnicas y Selección de ECAP(s)</li> <li>▪ Supervisión Preventiva</li> <li>▪ Suscripción de Convenios y/o Contratos Para la Capacitación y Asistencia Técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informe de Evaluación de Propuestas Técnicas y Selección de ECAP(s)</li> <li>▪ Convenio de Cooperación Interinstitucional y/o Contrato de Servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dirección Ejecutiva</li> <li>▪ Unidad Gerencial de Planificación, Presupuesto, Monitoreo</li> <li>▪ Unidad Gerencial de Asesoría Legal</li> <li>▪ Unidades Zonales</li> <li>▪ Entidades de Capacitación</li> </ul>
<b>Indicador del Proceso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Número de Convenios Suscritos</li> <li>▪ Número de ECAP(s) contratadas</li> </ul>			
<b>Registro</b>	Informe Técnico			

Fuente: MOP del Programa Jóvenes Productivos y directivas de la UGEJ  
 Elaboración: Propia

**Cuadro 4-4-14:** Ficha del Proceso de Ejecución, Supervisión y Liquidación de Convenios - UGEJ

 <b>Jóvenes Productivos</b> <small>Programa Nacional de Empleo Juvenil</small>	<b>FICHA DEL PROCESO</b>			
<b>Código</b>	UGEJ-003			
<b>Nombre</b>	Ejecución, Supervisión y Liquidación de Convenios			
<b>Objetivo</b>	Ejecutar las actividades de Promoción y Focalización de jóvenes, realizar las supervisiones técnicas a los procesos de capacitación y acompañamiento y determinar el monto presupuestal ejecutado.			
<b>Descripción</b>	Se realiza la supervisión preventiva a las ECAPs seleccionadas, posterior a ello se suscribe convenio y días después se realiza la supervisión inicial, de manera inopinada se realizará en la ejecución de la capacitación la supervisión Técnico Pedagógica y en la ejecución del acompañamiento la Supervisión Técnica al acompañamiento. Finalmente con la información presentada por la ECAP e informes finales de supervisión se realizara la Liquidación Técnico Financiera.			
<b>Alcance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unidad General de Emprendimiento Juvenil</li> <li>▪ La Unidades Zonales del Programa</li> <li>▪ Entidades de Capacitación</li> </ul>			
Proveedor	Entrada	Listado de Procedimientos	Salida	Cliente
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entidades de Capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Convenio suscrito o Contrato</li> <li>▪ Propuestas Técnicas aprobadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promoción y Focalización</li> <li>▪ Supervisión Inicial</li> <li>▪ Inicio de Cursos</li> <li>▪ Supervisión de Administración y Servicios</li> <li>▪ Supervisión Técnico Pedagógica</li> <li>▪ Supervisión Técnica del Proceso de Acompañamiento</li> <li>▪ Liquidación Técnico-Financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan de Promoción y Focalización</li> <li>▪ Informe de aprobación al Inicio de Cursos</li> <li>▪ Informe de Supervisión Administrativa y de Servicios</li> <li>▪ Informe de Supervisión Técnico-Pedagógica</li> <li>▪ Informe de Liquidación Técnica Financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dirección Ejecutiva</li> <li>▪ Unidad Gerencial de Planificación, Presupuesto, Monitoreo</li> <li>▪ Unidades Zonales</li> <li>▪ Entidades de Capacitación</li> </ul>
<b>Indicador del Proceso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Número de jóvenes capacitados</li> <li>▪ Número de jóvenes acompañados o asistidos técnicamente</li> <li>▪ % de Cumplimiento de la gestión administrativa y de servicio respecto a su Propuesta Técnica aprobada.</li> <li>▪ % de Cumplimiento del aspecto técnico-pedagógico respecto a su Propuesta Técnica aprobada.</li> <li>▪ % de Ejecución de metas Técnico Financiera totales respecto a su Propuesta Técnica aprobada.</li> </ul>			
<b>Registro</b>	Informe Técnico			

Fuente: MOP del Programa Jovenes Productivos y directivas de la UGEJ  
 Elaboración: Propia

#### 4.4.4. Priorización de Procesos Nivel 1

En la presente sección, realizamos el llenado del cuadro de priorización en base a la escala número del 1 al 3 según los criterios mencionados en el punto 4.3.1.5.

**Cuadro 4-4-15:** Priorización de Procesos Nivel 1

PROCESOS NIVEL 1	CRITERIOS					TOTAL
	Alineamiento a las políticas públicas (W=0.20)	Alto impacto positivo en el ciudadano (W=0.30)	Facilidad para implementar (W=0.20)	Disponibilidad de recursos (W=0.20)	Facilidad futura de uso de TIC (W=0.10)	
Planificación de la Capacitación	3	3	3	2	3	<b>2.80</b>
Evaluación y Selección de ECAP(s)	1	2	3	2	3	2.10
Ejecución, Supervisión y Liquidación de Convenios	1	3	2	2	3	2.20

Fuente: Fichas de Procesos Nivel 1  
Elaboración: Propia

Después de realizar la priorización se realizó un análisis de los Procesos Nivel 1 en relación a los criterios de priorización obteniendo el siguiente resultado:

- El proceso Planificación de la Capacitación obtuvo un total de 2.80 puntos.
- El proceso Evaluación y Selección de ECAP(s) obtuvo un total de 2.10 puntos.
- El proceso Ejecución, Supervisión y Liquidación de Convenios obtuvo un total de 2.20 puntos.

Por tanto, se concluye que el **proceso más resaltante**, que se alinea mejor a las políticas públicas del sector y produce mayor impacto en la población es el proceso **Planificación de la Capacitación**, esto se resume en su mayor puntaje. Es por tal motivo que nos centraremos en este proceso, así mismo se priorizará también los procedimientos del Nivel 2 para su respectiva mejora.

#### 4.4.5. Priorización de Procesos Nivel 2

En la presente sección realizamos la priorización de los procedimientos inmersos en el Proceso Planificación de la Capacitación, el cual fue el Proceso Nivel 1 más resaltante.

**Cuadro 4-16:** Priorización de Procesos Nivel 2

PROCESOS NIVEL 2	CRITERIOS					TOTAL
	Alineamiento a las políticas públicas (W=0.20)	Alto impacto positivo en el ciudadano (W=0.30)	Facilidad para implementar (W=0.20)	Disponibilidad de recursos (W=0.20)	Facilidad futura de uso de TIC (W=0.10)	
Formulación y Aprobación del Plan de Capacitación y Asistencia Técnica	3	3	2	2	3	<b>2.60</b>
Convocatoria Pública de Entidades de Capacitación	2	2	2	2	3	2.10

Fuente: Ficha del Proceso de Planificación de la Capacitación  
Elaboración: Propia

Después de realizar la priorización se realizó un análisis de los Procesos Nivel 2 en relación a los criterios de priorización obteniendo el siguiente resultado:

- El proceso Formulación y Aprobación del Plan de Capacitación y Asistencia Técnica obtuvo un total de 2.60 puntos.
- El proceso Convocatoria Pública de Entidades de Capacitación obtuvo un total de 2.10 puntos.

Por tanto, se concluye que el **proceso más resaltante**, que se alinea mejor a las políticas públicas del sector y produce mayor impacto en la población es el procedimiento de **Formulación y Aprobación del Plan de Capacitación y Asistencia Técnica**, esto se resume en su mayor puntaje. Es por tal motivo que nos centraremos en este proceso para analizarlo y mejorarlo.

#### 4.4.6. Diagrama de Ishikawa (Diagrama de Causa Efecto)<sup>8</sup>

En este diagrama causal representaremos de manera gráfica las relaciones múltiples de causa-efecto entre las diversas variables que intervienen en el **Procedimiento de Formulación y Aprobación del Plan de Capacitación y Asistencia Técnica**. Así mismo determinaremos la causa raíz del problema (efecto) principal que perjudica la gestión de la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil.

En su aplicación elaboramos la figura 4-4, el cual define cuatro (04) causas mayores: la infraestructura, la mano de obra, el método y el tiempo.

En la *Infraestructura*, encontramos dos (02) causas menores, La antigüedad de la única impresora de la gerencia y La pequeñez y hacinamiento de los módulos de trabajo.

En la *Mano de Obra*, encontramos una causa (01) menor, la cual se representa por la contratación de personal técnico inexperto.

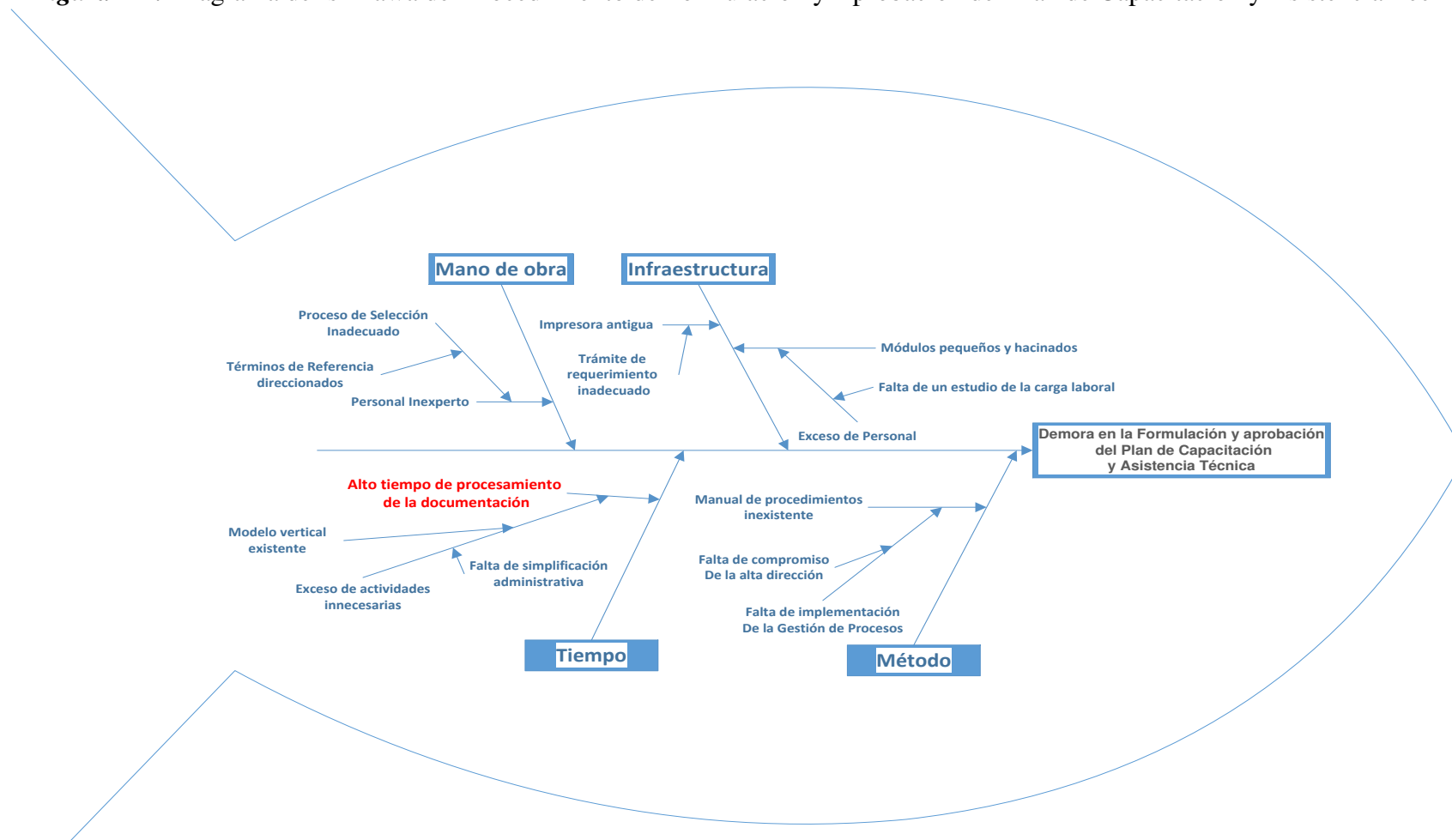
En el *Método*, encontramos una causa (01) menor, la cual se representa en la inexistencia de un Manual de Procedimientos.

Finalmente, en el Tiempo encontramos la **causa raíz** de los problemas que acontece el procedimiento de Formulación y Aprobación del Plan de Capacitación y Asistencia Técnica el cual es **El Alto tiempo de Procesamiento de la Documentación**, el cual se fundamente en un exceso de actividades innecesarias debido al Modelo Vertical Existente y la falta de la aplicación de la Simplificación administrativa. Por tal motivo en el 4.4.7, haremos uso de esta herramienta al aplicar la Tabla ASME-V.

---

<sup>8</sup> Presidencia de Consejos de Ministro (2013). Herramientas de Apoyo para la Implementación de la Gestión por Procesos en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, Normas Legales El Peruano, Lima, Perú.

**Figura 4-4:** Diagrama de Ishikawa del Procedimiento de Formulación y Aprobación del Plan de Capacitación y Asistencia Técnica




Fuente: Lluvia de Ideas realizada en coordinación con los profesionales de la UGEJ  
Elaboración: Propia

#### 4.4.7. Aplicación de la Simplificación Administrativa<sup>9</sup>

En la siguiente sección mediante la Ficha de Procedimiento y el Diagrama de Flujo presentaremos en primera instancia de manera secuencial cada una de las actividades en que se descompone el Procedimiento de Formulación y Aprobación del Plan de Capacitación y Asistencia Técnica (materia de mejora), así mismo se definirá el indicador del procedimiento.

Posteriormente mediante la Tabla ASME-V, conoceremos cuellos de botella y las actividades innecesarias que no crean valor, los cuales eliminaremos para erradicar El Alto tiempo de Procesamiento de la Documentación (Causa Raíz).

**Cuadro 4-4-17:** Ficha de Procedimiento Formulación y Aprobación del Plan de Capacitación y Asistencia Técnica

 <b>Jóvenes Productivos</b> <small>Programa Nacional de Empleo Juvenil</small>	<b>FICHA DE PROCEDIMIENTO</b>
<b>Denominación:</b>	Formulación y Aprobación del Plan de Capacitación y Asistencia Técnica
<b>Código:</b>	AER - 001
<b>Versión:</b>	1.0
<b>Objetivo:</b>	Orientar el cumplimiento de los objetivos, acciones estratégicas y metas de la UGEJ en un periodo de un año.
<b>Alcance:</b>	Dirección Ejecutiva, Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil, Unidades Zonales del Programa Jóvenes Productivos.
<b>Responsable del procedimiento:</b>	Área de Emprendimiento Rural de la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil.
<b>Base Legal:</b>	Directiva N°03-2016-MTPE-JOVENES PRODUCTIVOS/DE Manual de Operaciones del Programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes a la Obra”

N°	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES		Entrada	Salida
	Ejecutor	Actividades		

<sup>9</sup> Secretaria de Gestión Pública (2011). Metodología de Simplificación Administrativa, Presidencia de Consejos de Ministro, Lima, Perú



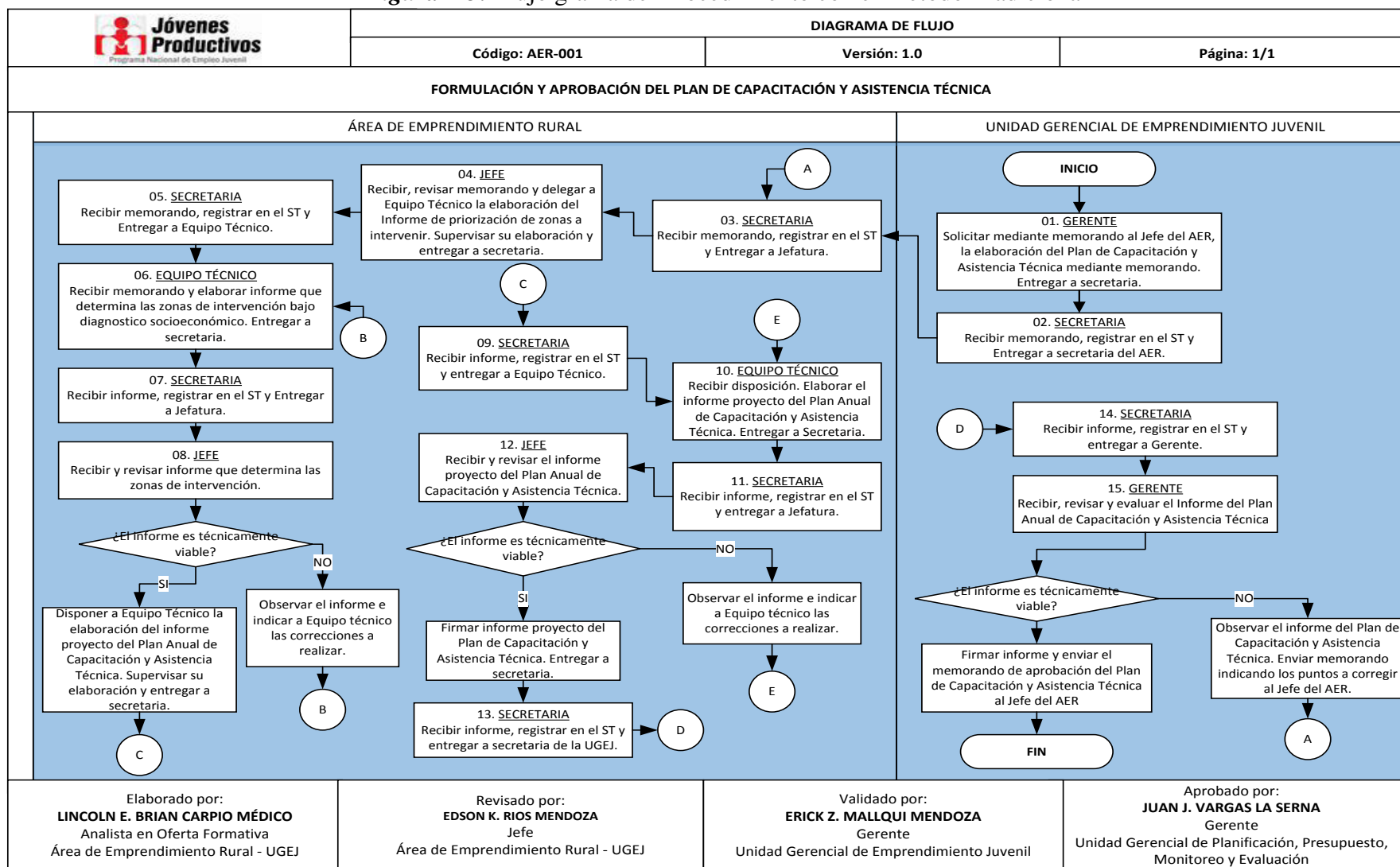
N°	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES		Entrada	Salida
	Ejecutor	Actividades		
01	Gerente UGEJ	Solicitar mediante memorando al Jefe del AER, la elaboración del “Plan de Capacitación y Asistencia Técnica”. Adjuntar al memorando las solicitudes de los Gobiernos Locales, Regionales, Decretos Supremos y otros recepcionados durante los meses anteriores. Entregar a secretaria.		Memorando.
02	Secretaria UGEJ	Recibir memorando, registrar en el Sistema de Trámite y entregar a secretaria del AER.	Memorando.	Memorando.
03	Secretaria AER	Recibir memorando, registrar en el Sistema de Trámite y entregar a Jefatura.	Memorando.	Memorando.
04	Jefe AER	Recibir, revisar memorando y delegar a Equipo Técnico la elaboración del informe de priorización de zonas a intervenir. Supervisar su elaboración y entregar a secretaria.	Memorando.	Memorando.
05	Secretaria AER	Recibir memorando, registrar en el Sistema de Trámite y entregar a Equipo Técnico.	Memorando.	Memorando.
06	Equipo Técnico <sup>10</sup> AER	Determinar las zonas priorizadas de intervención, a través del análisis socioeconómico considerando como factores de selección: Alta tasa de población Juvenil, alto Índice de Pobreza, bajo nivel educativo, accesibilidad de la zona y costos de intervención considerando los precios de la zona. Entregar informe a secretaria.	Memorando.	Informe.
07	Secretaria AER	Recibir informe, registrar en el Sistema de Trámite y entregar a Jefatura.	Informe.	Informe.
08	Jefe AER	Recibir informe y validarlo. Disponer a Equipo Técnico la elaboración del informe del Plan de Capacitación y Asistencia Técnica. Entregar a secretaria.	Informe	Informe
09	Secretaria AER	Recibir informe con comentario de disposición de Jefatura, registrar en el Sistema de Trámite y entregar a Equipo Técnico.	Informe	Informe
10	Equipo Técnico AER	Elaborar de Plan de Capacitación y Asistencia Técnica incluyendo las zonas de intervención aprobadas, el Plan de Actividades del área, el Presupuesto a ejecutar y/o financiamiento a requerir, las Metas de Intervención y el Equipo de trabajo a contar. Entregar informe a secretaria.	Informe	Informe

<sup>10</sup> Equipo Técnico implica a un equipo de profesionales entre especialistas y analistas del Área de Emprendimiento Rural.






N°	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES		Entrada	Salida
	Ejecutor	Actividades		
11	Secretaria AER	Recibir informe, registrar en el Sistema de Trámite y entregar a Jefatura.	Informe	Informe
12	Jefe AER	Recibir y firmar el informe proyecto del Plan de Capacitación y Asistencia Técnica. Entregar a secretaria.	Informe	Informe
13	Secretaria AER	Recibir informe, registrar en el Sistema de Trámite y entregar a secretaria de la UGEJ.	Informe	Informe
14	Secretaria UGEJ	Recibir informe, registrar en el Sistema de Trámite y entregar a Gerente.	Informe	Informe
15	Gerente UGEJ	<p>Recibir, revisar y evaluar informe del Plan de Capacitación y Asistencia Técnica. ¿El informe es técnicamente viable?</p> <p>a) SI. Aprobar, firmar informe y enviar memorando de aprobación del Plan de Capacitación y Asistencia Técnica dirigido al Jefe del AER. <b>FIN DEL PROCEDIMIENTO.</b></p> <p>b) NO. Observar el informe del Plan de Capacitación y Asistencia Técnica y enviar memorando dirigido al Jefe del AER indicando los puntos a corregir. Ir a la actividad 03.</p>	Informe	Memorando
<b>Indicador del Procedimiento:</b>		<b>Tiempo de elaboración del Plan de Capacitación y Asistencia Técnica.</b>		

Fuente: MOP del Programa Jóvenes Productivos y directivas de la UGEJ  
Elaboración: Propia

**Figura 4-5:** Flujo grama del Procedimiento con el Método Tradicional



**Cuadro 4-4-18:** Tabla ASME-VM del Procedimiento Formulación y Aprobación del Plan de Capacitación y Asistencia Técnica

Paso	Actividad	Área	Tpo. min	Recursos Humanos					Operación	Revisión	Traslado	Espera	Archivo	VA	Control	SVA
				G	SG	JA	SA	ET								
																
01	Solicitar mediante memorando al Jefe del AER, la elaboración del Plan de Capacitación y Asistencia Técnica mediante memorando. Entregar a secretaria	UGEJ	10	1					X					1		
	Traslado del memorando	UGEJ	0.25								X					1
02	Recibir memorando, registrar en el ST y Entregar a secretaria del AER.	UGEJ	5		1				X					1		
	Tiempo de espera para la entrega del memorando a secretaria del AER	UGEJ	50									X				1
	Traslado del memorando	UGEJ	1								X					1
03	Recibir memorando y registrar en el Sistema de Trámite.	AER	5				1		X					1		
	Tiempo de espera para la entrega del memorando a Jefatura	AER	40									X				1
	Traslado del memorando	AER	0.25								X					1
04	Recibir, revisar memorando y delegar a Equipo Técnico la elaboración del Informe de priorización de zonas a intervenir. Supervisar su elaboración y entregar a secretaria.	AER	15			1				X					1	
	Traslado del memorando	AER	0.25								X					1

05	Recibir memorando y registrar en el Sistema de Trámite.	AER	5				1		X					1		
Tiempo de espera para la entrega del memorando a Equipo Técnico		AER	40									X				1
Traslado del memorando		AER	0.25								X					1
06	Recibir memorando y elaborar informe que determina las zonas de intervención bajo diagnóstico socioeconómico. Entregar a secretaria.	AER	240				1		X					1		
Traslado del memorando		AER	0.25								X					1
07	Recibir informe y registrar en el Sistema de Trámite.	AER	5				1		X					1		
Tiempo de espera para la entrega del informe a Jefatura.		AER	40									X				1
Traslado del informe		AER	0.25								X					1
08	Recibir, revisar y validar informe. Disponer a Equipo Técnico la elaboración del que determina las zonas de intervención. Supervisar su elaboración y entregar a secretaria.	AER	60			1				X					1	
Traslado del informe		AER	0.25								X					1
09	Recibir memorando y registrar en el Sistema de Trámite.	AER	5				1		X					1		
Tiempo de espera para la entrega del informe a Equipo Técnico		AER	40									X				1
Traslado del informe		AER	0.25								X					1
10	Recibir informe con disposición. Elaborar el informe proyecto del Plan Anual de Capacitación y Asistencia Técnica. Entregar a Secretaria.	AER	240				1		X					1		
Traslado del informe		AER	0.25								X					1

11	Recibir informe y registrar en el Sistema de Trámite.	AER	5				1		X					1		
Tiempo de espera para la entrega del informe a Jefatura		AER	40								X					1
Traslado del informe		AER	0.25							X						1
12	Recibir, revisar y firmar el informe proyecto del Plan Anual de Capacitación y Asistencia Técnica. Entregar a secretaria.	AER	60			1			X						1	
Traslado del informe		AER	0.25							X						1
13	Recibir informe y registrar en el Sistema de Trámite.	AER	5				1		X					1		
Tiempo de espera para la entrega del informe a secretaria de la UGEJ		AER	40								X					1
Traslado del informe		AER	1							X						1
14	Recibir informe, registrar en el Sistema de Trámite	UGEJ	5		1				X					1		
Tiempo de espera para la entrega del informe a Gerente		UGEJ	50								X					1
Traslado del informe		UGEJ	0.25							X						1
15	Recibir, evaluar y firmar informe. Enviar el memorando de aprobación del Plan de Capacitación y Asistencia Técnica al Jefe del AER	UGEJ	480	1					X						1	
<b>Tiempo del Procedimiento = 1490 min = 24h 50 m</b>				2	2	3	6	2	11	4	14	8	0	11	4	22

Fuente: Ficha de Procedimiento AER-001, Flujo grama de Procedimiento del Método Tradicional, Sistema de Trámite MTPE

Elaboración: Propia

**Leyenda:** G: Gerente UGEJ // SG: Secretaria UGEJ // JA: Jefe AER // SA: Secretaria AER // ET: Equipo Técnico AER

#### 4.4.8. Análisis y Evaluación de la Mejora Propuesta

Mediante el diagrama de Ishikawa determinamos que la causa principal de la demora en la Formulación y Aprobación del Plan de Capacitación y Asistencia Técnica, es El Alto tiempo de Procesamiento de la Documentación. Es por tal motivo que mediante la **Ficha de Procedimiento AER-001**, determinamos el objetivo e indicador principal (tiempo de elaboración del Plan de Capacitación y Asistencia Técnica), el alcance, las unidades y personal involucrado en el procedimiento, así mismo listamos las actividades y el input/output documentario. Por otro lado, mediante el **flujo grama** visualizamos de manera didáctica el flujo de actividades y las unidades y personal que inter relacionan para el cumplimiento del procedimiento. En este último visualizamos que el Área de Emprendimiento Rural es la unidad que presenta más actividades y el personal con mayor incidencia (06) es su secretaria el cual será materia de análisis en la Tabla ASME-VM.

Finalmente con estos dos insumos elaboramos la **Tabla ASME-VM**, la cual nos indica que el Tiempo de Elaboración del Plan de Capacitación y Asistencia Técnica es de 24 horas 50 minutos, la Secretaria del AER es la que presenta más actividades (06), se presenta 14 actividades de traslado, 08 actividades de espera y 22 actividades que no generan valor (SVA). Para determinar el **cuello de botella y el tiempo improductivo**, analizamos a cada profesional involucrado en el procedimiento, determinados que de las 22 actividades SVA, 04 de ellas pertenecen a la Secretaria de la UGEJ y el restante 18 pertenecen a la Secretaria del AER. A continuación analizaremos al recurso tiempo:

**Cuadro 4-4-19:** Análisis de Tiempos Improductivos(SVA)

RECURSO HUMANO	TIEMPO DE ESPERA PARA LA ENTREGA DE LA DOCUMENTACIÓN	TRASLADO DE LA DOCUMENTACIÓN	TIEMPO IMPRODUCTIVO	TIEMPO IMPRODUCTIVO / TIEMPO TOTAL DEL PROCEDIMIENTO
Secretaria del AER	240 minutos	2.25 minutos	242.25 minutos	16.26%
Secretaria de la UGEJ	100 minutos	1.25 minutos	101.25 minutos	6.80%

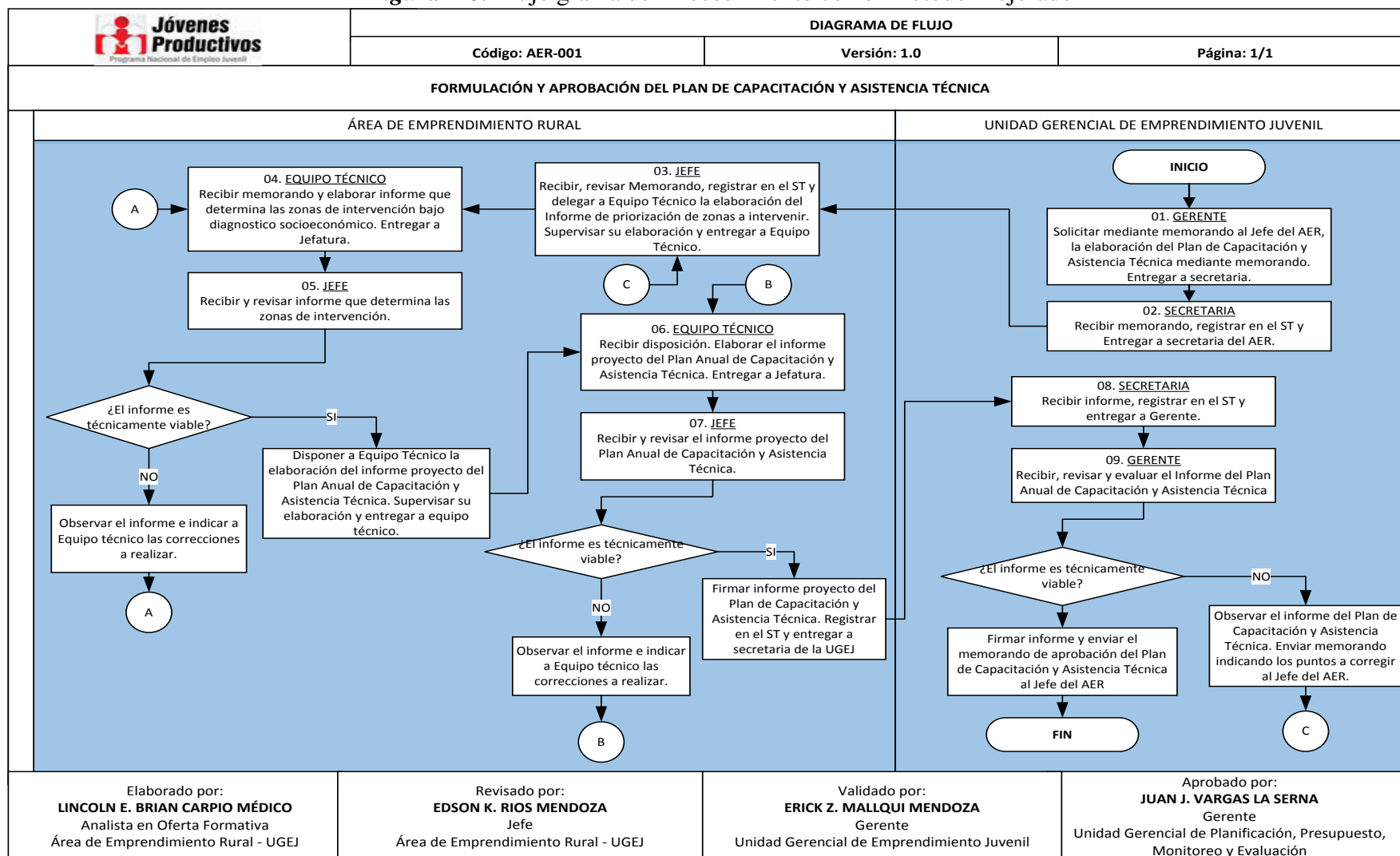
Fuente: Tabla ASME-VM Formulación y Aprobación del Plan de Capacitación y Asistencia Técnica  
Elaboración Propia

En el cuadro 4-19, determinamos que el recurso humano (Secretaria del AER) es la que genera un tiempo improductivo del 16.26% respecto al tiempo total del procedimiento (1490 minutos), por tanto este es el **principal cuello de botella**. El tiempo de espera 242.25 minutos es decir el 16.26% corresponde al **tiempo ocioso** que se ve reflejado en el ejercicio de la labor cotidiana, ya que el tiempo productivo o útil de esta profesional es solo de 30 minutos en este procedimiento en términos de porcentaje solo el 2.01% en está en actividad. En la práctica esta labor para optimizar recursos puede ser realizada por la secretaria de la UGEJ, al analizar a esta profesional tenemos que su tiempo productivo o útil es de solo 10 minutos es decir solo el 0.67% en está en actividad. Está ultima en la práctica se encargaría de asistir administrativamente al gerente y realizar los requerimientos de útiles, pasajes, viáticos u otros de la gerencia y sus áreas. El jefe de cada área de la UGEJ, adicional a sus funciones se encargará de registrar el ingreso y salida de los documentos destinados a su área. Por tanto, se concluye que con este re asignación de funciones el Tiempo de procedimiento se optimiza en gran medida.






A continuación en la figura 4-6 mostraremos el Flujo Grama y Tabla ASME–VM mejorado del Procedimiento Formulación y Aprobación del Plan de Capacitación y Asistencia técnica.



**Figura 4-6:** Flujo grama del Procedimiento con el Método Mejorado



**Cuadro 4-20:** Tabla ASME –VM del Procedimiento con Método Mejorado

Paso	Actividad	Área	Tpo. (Min)	Recursos Humanos				Operación 	Revisión 	Traslado 	Espera 	Archivo 	VA	Control	SVA
				G	SG	JA	ET								
1	Solicitar mediante memorando al Jefe del AER, la elaboración del Plan de Capacitación y Asistencia Técnica mediante memorando. Entregar a secretaria	UGEJ	10	1				X					1		
	Traslado del memorando	UGEJ	0.25							X					1
2	Recibir memorando, registrar en el ST y Entregar a secretaria del AER.	UGEJ	5		1			X					1		
	Tiempo de espera para la entrega del memorando a jefe del AER	UGEJ	50								X				1
	Traslado del memorando	UGEJ	1							X					1
3	Recibir, revisar memorando, registrar en el Sistema de Trámite y delegar a Equipo Técnico la elaboración del Informe de priorización de zonas a intervenir. Supervisar su elaboración y entregar a equipo técnico.	AER	20			1			X					1	
	Traslado del memorando	AER	0.25							X					1
4	Recibir memorando y elaborar informe que determina las zonas de intervención bajo diagnostico socioeconómico. Entregar a jefatura.	AER	240				1	X					1		
	Traslado del informe	AER	0.25							X					1
5	Recibir, revisar y validar informe. Disponer a Equipo Técnico la elaboración del informe proyecto del Plan de Capacitación y Asistencia Técnica. Supervisar su elaboración y entregar.	AER	60			1			X					1	
	Tiempo de espera para la entrega del informe a Equipo Técnico	AER	40								X				1
	Traslado del informe	AER	0.25							X					1

6	Recibir informe con disposición. Elaborar el informe proyecto del Plan Anual de Capacitación y Asistencia Técnica. Entregar a Jefatura.	AER	240				1	X					1		
Traslado del informe		AER	0.25							X					1
7	Recibir, revisar y firmar el informe proyecto del Plan Anual de Capacitación y Asistencia Técnica. Registrar en el ST y entregar a secretaria de la UGEJ.	AER	60			1			X					1	
Tiempo de espera para la entrega del informe a secretaria de la UGEJ		AER	40								X				1
Traslado del informe		AER	1							X					1
8	Recibir informe, registrar en el Sistema de Trámite	UGEJ	5		1			X					1		
Tiempo de espera para la entrega del informe a Gerente		UGEJ	50								X				1
Traslado del informe		UGEJ	0.25							X					1
9	Recibir, evaluar y firmar informe. Enviar el memorando de aprobación del Plan de Capacitación y Asistencia Técnica al Jefe del AER	UGEJ	480	1					X					1	
<b>Tiempo del Procedimiento = 1304 min = 21 h 44 m</b>				2	2	3	2	5	4	8	4	0	5	4	12

Fuente: Ficha de Procedimiento AER-001, Flujo grama de Procedimiento del Método Tradicional, Sistema de Trámite MTPE  
Elaboración: Propia

#### 4.4.8.1. Impacto de la Implementación de la Gestión Por Procesos

En el cuadro 4-21, haremos un comparativo entre el método de trabajo tradicional y el método de trabajo propuesto al aplicar la gestión por procesos.

**Cuadro 4-21:** Impacto de la Propuesta de Implementación

Recurso	Procedimiento Tradicional	Procedimiento mejorado	% de Mejora
Profesionales a Contratar	6	5	16.67%
Presupuesto(mes)	S/. 35,000.00	S/. 32,500.00	7.14%
Tiempo(min)	1490	1304	12.48%

Fuente: Tabla ASME –VM del Procedimiento Tradicional y Mejorado  
Elaboración: Propia

Conforme lo muestra el cuadro 4-21, la aplicación de la Gestión por Procesos en la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil, específicamente la simplificación administrativa en su procedimiento “Formulación y Aprobación del Plan de Capacitación y Asistencia Técnica” trae un impacto positivo, el cual se traduce en la contratación de un personal menos, ahorrándose S/. 3,500.00 (Tres mil quinientos con 00/100 soles) y tardándose 12.48% menos tiempo que el procedimiento tradicional.

Por tanto, se demuestra que la implementación de la gestión por procesos mejora la eficiencia y eficacia en los procesos y procedimientos de la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil.

## **Capítulo 5 : CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. CONCLUSIONES**

- La hipótesis quedo validada, la Implementación de la Gestión de Procesos permite la mejora de la eficacia y eficiencia de la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil del Programa Jóvenes Productivos.
- El Mapa de procesos permitió estandarizar los procesos y procedimientos desarrollados por la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil.
- La aplicación de la Simplificación administrativa nos permitió mejorar la eficiencia y eficacia de la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil al optimizar los recursos que en su principio estaban mal utilizados.
- Los indicadores de los procedimientos permiten realizar un exhaustivo seguimiento y medición de los tiempos.
- El Mapa de Procesos y Procedimientos servirá como insumo para la revisión y actualización de los instrumentos de gestión y permitirá tener al Programa una gestión moderna, orientada a resultados, que crea o agrega valor para los ciudadanos

### **5.2. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda tomar como referencia la metodología planteada en la presente investigación en cualquier situación donde se necesite optimizar los procesos y/o procedimientos inmersos en las actividades desarrolladas por las entidades del aparato estatal.

## **Capítulo 6 . REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- [1] Presidencia de Consejos de Ministro (2013). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. Normas Legales El Peruano, Lima, Perú.
- [2] Secretaria de Gestión Pública (2013). Metodología Para la Implementación de la Gestión Por Procesos en las Entidades de la Administración Pública en el Marco del D.S. N° 004-2013-PCM, Presidencia de Consejos de Ministro, Lima, Perú.
- [3] Secretaria de Gestión Pública (2013). Herramientas de Apoyo para la Implementación de la Gestión por Procesos en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, Presidencia de Consejos de Ministro, Lima, Perú.
- [4] Secretaria de Gestión Pública (2011). Metodología de Simplificación Administrativa, Presidencia de Consejos de Ministro, Lima, Perú
- [5] Viceministerio de Promoción del Empleo y Capacitación Laboral (2012). Manual de Operaciones del Programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes a la Obra. Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo, Lima, Perú.
- [6] Programa Nacional de Empleo Juvenil Jóvenes Productivos (2016). Directiva N° 03, 04, 05-2016 - MTPE-JOVENES PRODUCTIVOS/DE. Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo, Lima, Perú.